www.nouveleconomiste.fr

Communication
Développement durable - Droit
Finance - Management
Marketing - Office management
Technologies

Entreprise & Management

Le journal des pouvoirs d'aujourd'hui

Jeudi 15 janvier 2009

Nouveau
La bibliothèque numérique
Les archives du "nouvel Economiste"
en format journal
sur www.nouveleconomiste.fr

Ne peut être vendu séparément - Cahier n°2
Hebdomadaire

Les fleurs du Net
Bonne année 2009
Retour sur quelques faits qui ont marqué l'Internet dans le monde en 2008. **p.5**
par Pierre Kosciusko-Morizet

Pouvoir Médiatique
La discrète
En charge du service Europe-France mais également de la nouvelle formule à venir, Françoise Fressoz oeuvre, en toute discrétion, à la refonte du "Monde". **p.5**

Expertises
RECRUTEMENT
Détectrice de mensonges
Validation de cursus et prise de références, Sophie Becquet-Lhériteau traque la fraude au CV. **p.5**

MARKETING MOBILE
Coup de fil
Alexandre Mars, fondateur de Phonevalley, mondialise son agence de marketing sur téléphone. **p.6**

Ruptures
Rémy Thannberger banquier d'affaires,
La bourse des gazelles **p.6**

Brèches
Sollers l'évadé
Seuls les morts pensent que le temps passe. Pour celui qui est vivant, le temps ne passe pas, il surgit. **p.6**
par Paul-Henri Moinet

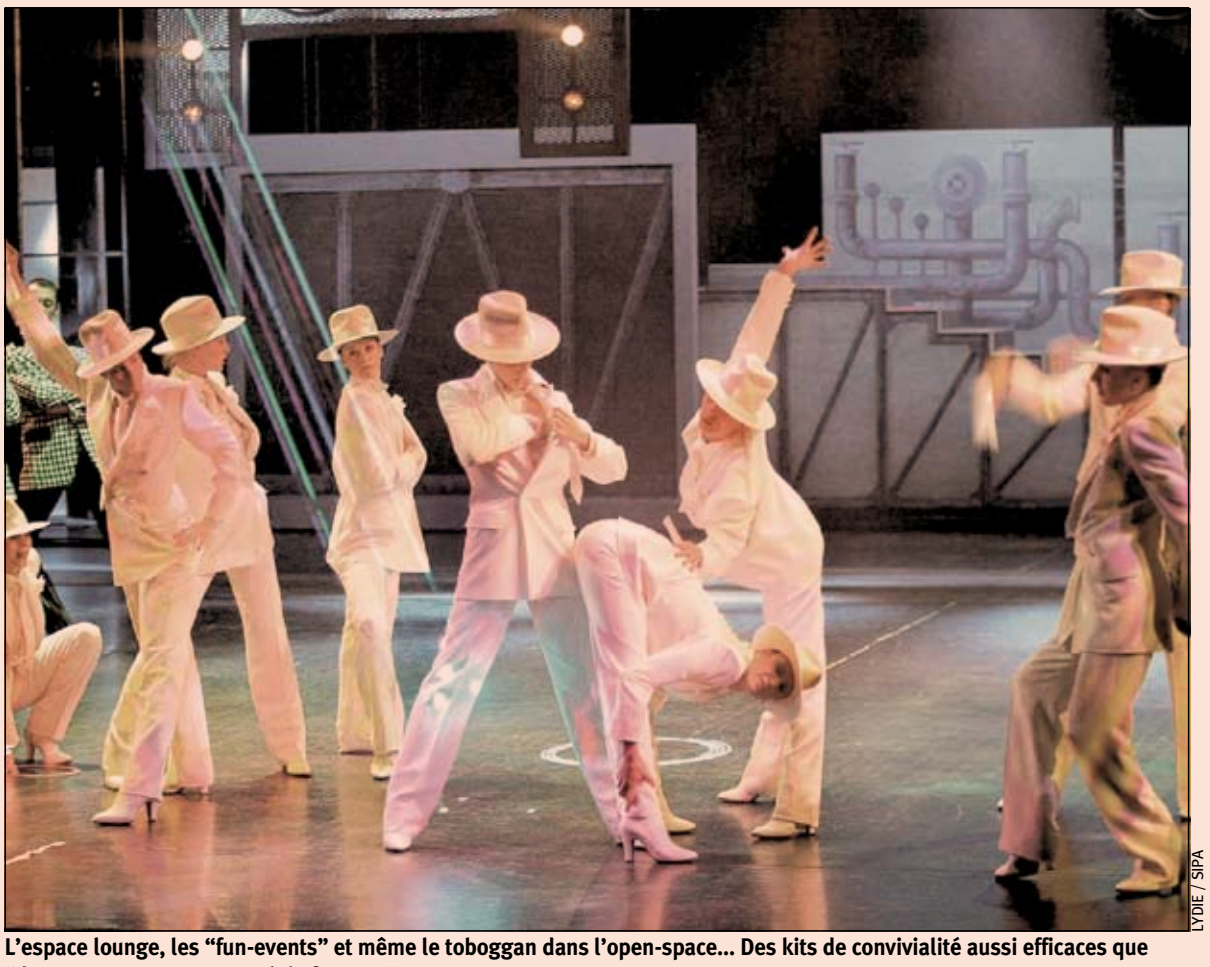
Nouveau
Retrouvez sur
www.nouveleconomiste.fr
"en format journal
et en accès gratuit"

Chaque semaine
numérique
Le journal
le décryptage de l'actualité politique, économique, sociale et professionnelle

et à tout moment
numérique
La Bibliothèque
les articles de fond parus dans "le nouvel Economiste"

La comédie du bonheur

La gadgétisation du bonheur en entreprise, inefficace et risquée.



LYDIE / SIPA

L'espace lounge, les "fun-events" et même le toboggan dans l'open-space... Des kits de convivialité aussi efficaces que "des pansements sur une triple fracture".

C'est prouvé : le bonheur favorise l'engagement émotionnel, dope la créativité et suscite la motivation. Autrement dit, c'est un facteur de performance et un levier de productivité. Levier que les entreprises s'efforcent d'actionner depuis une dizaine d'années déjà à coups d'initiatives plus ou moins adroites. Parmi les formules miracles censées réinjecter du bonheur dans le corporate : l'espace lounge avec baby-foot intégré, la cafétéria en open-bar, les "fun-events" et même le toboggan dans l'open-space... Des kits de convivialité aussi efficaces que *"des pansements sur une triple fracture"*, estime Alexandre des Isnards, auteur de *L'Open space m'a tuer*. C'est pourtant sur ces "pansements" que parient les dirigeants d'entreprise pour restaurer la confiance, combattre le désengagement et, surtout, masquer les failles d'un système qui, à force d'individualisation et de court-termisme, a fini par rompre avec les fondamentaux mêmes de l'entreprise : le sens, la durée, le collectif. Des bases à reconsidérer au plus vite si l'on entend réconcilier attente salarié et offre travail et, ainsi, harmoniser bonheur individuel et performance collective. Sans tomber dans la caricature s'entend.

▸ Lire p.2

RECRUTEMENT ON-LINE

Recherchedirigeants.com

De l'art et la manière d'utiliser tous les ressorts du Web pour recruter des talents ou gérer sa carrière.

Sites de recrutement en ligne, réseaux sociaux, blogs, forums, animations virtuelles, la panoplie du parfait recruteur s'agrandit. 78 % des Français préfèrent désormais l'e-mail à la lettre postale pour envoyer leur candidature, selon une étude menée par StepStone, société de services et solutions de Total Talent Management. Certains grands groupes refusent même les demandes par courrier. Quant aux sites de recrutement en ligne - les job-boards -, ils sont le troisième moyen le plus utilisé par les candidats dans une recherche d'emploi. Une aubaine pour les cabinets de recrutement et les entreprises - mais peut-être pas pour les chasseurs de têtes habitués à débusquer LE directeur. Quand il s'agit de postes de dirigeants, les qualités humaines sont aussi importantes que les compétences professionnelles, *"surtout pour les nouvelles fonctions, plus transversales et aux critères non-définis, comme celles de directeur du développement durable par exemple"*, précise Marc Dumas, président de Business Expression. Une annonce rédigée en quelques lignes sur un job-board peut-elle résumer les désirs d'un chef d'entreprise pour le profil du futur directeur ? Et surtout, les cadres exécutifs sont-ils ou vont-ils sur Internet ? Où se cachent les meilleurs profils ?

▸ Lire p. 9

REMY THANNBERGER, BANQUIER D'AFFAIRES

La bourse des gazelles

Rémy Thannberger veut lancer une place boursière globale de financement des PME. Avec dans un premier temps, un marché obligataire non règlementé, réservé aux professionnels.

Londres est la première place financière européenne grâce à son London Stock Exchange. La capitale française aura bientôt son Paris Stock Exchange - superbe raison sociale déposée à l'Inpi !- grâce à une initiative totalement privée. *"On est dans une situation ubuesque. Le monopole de fait de l'activité boursière en France n'appartient plus aux Français mais aux Américains. Moi, je défends Paris comme place financière... Que dirait-on si nos grands monopoles passaient brutalement sous contrôle étranger ?"* Avec de la révolte et du courroux comme moteur, Rémy Thannberger, banquier d'affaires, a donc décidé de créer une place boursière globale de financement des PME. Rien de moins. *"La fusion Nyse/Euronext a des effets néfastes pour ce monopole porteur de risques en matière de financement...*

▸ Lire p. 6

INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'heure de la démythification

La gestion structurée de l'information, une nécessité pour toutes les entreprises, grandes et petites.

L'Intelligence économique (IE) a toujours eu mauvaise presse en France. C'est dans les esprits le domaine du brouillard, de la désinformation, de l'intox, de la manipulation. Pourtant, a contrario de cette image sulfureuse, l'IE vise simplement, dans sa définition moderne, à accélérer la croissance des sociétés en réunissant un maximum d'informations sur l'environnement business : clients, fournisseurs, concurrents, législations en vigueur... Pour cela il s'agit de recueillir, trier et décrypter l'information, mais aussi de la communiquer à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Bref une structuration et mise en circulation des données - recueillies lors d'opérations de surveillance (protection, veille, influence). L'IE se distingue de l'espionnage économique car elle utilise exclusivement des moyens légaux. Mais elle exige une grande transversalité.

▸ Lire p. 15

A : 4,4 € - D : 4,5 € - DOM : 4,85 € - BEL : 4,10 € - ESP : 4 € - GR : 3,5 € - ITA : 3,5 € - LUX : 3,5 € - Port. cont. : 3,5 € - REU : 5,7 € - SPM : 5,7 € - TOM : 5,7 € - \$ CAN : 7,5 - GB : £ 2,5 - Maroc : 30 DH - Tunisie : 4300 TNM - CH : 6 FS - CFA : 3500 - TOM 900 XPF

D.R.

Valérie Moreau-Vétillart, directrice du cabinet Formatys : "Le rapport du salarié à l'entreprise : de plus en plus, "j'y vais, j'y prends ce dont j'ai besoin pour la suite de ma carrière et je la quitte". Et c'est réciproque !"

Par **Caroline Castets**

Longtemps, on l'a cru impropre à la concentration, à la réflexion, en un mot, au travail et voilà aujourd'hui le bonheur décrété productif. Il est vrai que le concept est à la mode. Coachs spécialisés, livres-mode d'emploi, baromètres et observatoires en tous genres n'ont cessé de se multiplier au cours des dix dernières années pour nous aider à l'apprivoiser, le mesurer et le théoriser. Rien d'étonnant donc à ce que le bonheur finisse par forcer les portes du dernier territoire qui lui était interdit : l'entreprise. *"Le travail étant traditionnellement assimilé à une contrainte, voire à une souffrance, bonheur et travail sont longtemps apparus antinomiques,* reconnaît Philippe Korda, directeur de la société de conseil en management éponyme et co-auteur de *L'Entreprise réconciliée* ; *or on s'aperçoit aujourd'hui que, plus on fabrique des gens heureux, plus on génère de la performance."*

"L'entreprise a cessé d'être un lieu de réalisation de soi pour devenir un espace de nécessité"

Bien-être individuel et performance collective

Attention toutefois aux conclusions hâtives. Le bonheur n'est pas une condition *sine qua non* de la performance – Olivier Cousin, sociologue au CNRS, insiste : aucun lien "mécanique" n'existe entre les deux notions - mais plutôt ce que Vincent de Barry, responsable du pôle RH et management chez Sociovision, appelle *"un postulat intuitif raisonnable"*. Autrement dit, même si nombre d'entreprises obtiennent d'excellents résultats de leurs salariés en actionnant d'autres leviers que celui du bonheur (comme par exemple celui du salaire, des avantages en nature, de la "carte de visite," ou même de la peur), il existe de fortes présomptions, voire une intime conviction, selon lesquelles le bonheur représente un facteur de productivité supplémentaire non négligeable. De fait, relève Philippe Korda, toutes les entreprises figurant dans le classement américain *"Best Places to work"* superforment systématiquement sur leur marché et plusieurs études – dont l'une réalisée par l'ISR et une autre par la Work Fundation en Angleterre - ont établi que le degré de bien-être des gens influaient sur leur façon de travailler et, donc, sur les résultats de leur entreprise. En mission d'accompagnement chez Orange France de 2003 à 2006, Philippe Korda a pu vérifier par lui-même les effets bénéfiques du bien-être individuel sur la performance collective. *"En l'espace de trois ans, le nombre de personnes se déclarant heureuses au sein de leur entreprise y avait augmenté de 46 %,* se souvient-il. *Sur cette même période, le marché s'était considérablement durci : le nombre de concurrents d'Orange était passé de 2 à 13 et pourtant, l'entreprise a réussi à maintenir sa part de marché, à se faire certifier Iso 9002 et à améliorer significativement ses résultats financiers..."*

Moralité : l'obéissance aux règles ne suffit plus à rendre une entreprise performante. *"Cela,* estime Garry Hamel dans *The Future of Management, c'était valable à l'époque de Henry Ford. Aujourd'hui, ce dont une entreprise a besoin pour faire la différence, c'est de créativité, d'initiative et d'engagement."* Autant de notions intimement liées au degré de bien-être de chacun, François Dupuy, sociologue et auteur de *La Fatigue des élites*, en est convaincu. *"Le bonheur individuel augmentant l'investissement personnel et l'engagement émotionnel dont découlent créativité et initiative, il est indéniable qu'il facilite le travail",* tranche-t-il. A une condition toutefois : que *"l'offre travail soit attractive"*. Ce qui complique sérieusement l'équation…

"On vient y chercher la ressource nécessaire pour se procurer du bonheur ailleurs"

Offre-travail et attente, le grand écart

"Pendant les Trente Glorieuses, les conditions de travail offertes aux cadres leur permettaient de se réaliser, au point qu'ils étaient 74 % à déclarer placer la vie professionnelle au-dessus de tout, poursuit le sociologue. *Aujourd'hui, ce contrat gagnant-gagnant est rompu: l'entreprise a cessé d'être un lieu de réalisation de soi pour devenir un espace de nécessité dominé par une conception utilitariste du travail. On vient y chercher la ressource nécessaire pour se procurer du bonheur ailleurs, dans la sphère privée ou communautaire."* Et de toute évidence, les entreprises peinent à inverser la tendance : à en croire une étude de la Cégos parue en septembre dernier et intitulée "Climat et relations sociales dans les entreprises", moins de la moitié des salariés français se sentent reconnus dans leur travail et seul un salarié sur deux se déclare soutenu et écouté par son manager. A croire que bonheur individuel et univers corporate sont de moins en moins compatibles. Voire, comme François Dupuy n'hésite pas à l'affirmer, qu'il y a désormais inadéquation entre l'attente du salarié et l'offre de l'entreprise. Et il est vrai que, à y regarder de plus près, les facteurs de dissonance ne manquent pas. Des excès du Blackberry management – autrement dit la frontière de plus en plus ténue entre vie privée et vie professionnelle – au problème de concordance des temps opposant les aspirations de long terme des salariés aux objectifs court-termistes des entreprises, en passant par une individualisation croissante des organisations incompatible avec la quête de collectif des salariés, les motifs de désamour sont légion.

"Le problème est que la relation au travail a fondamentalement changé au cours des 15 dernières années, explique Valérie Moreau-Vétillart, directrice du cabinet spécialisé dans la prévention des risques psycho-sociaux en entreprise, Formatys. *Désormais, les rapports au sein de l'entreprise sont centrés sur le court-terme et individualisés à l'excès, ce qui a eu pour effet de détruire le lien. D'ailleurs, le rapport du salarié à l'entreprise qui l'emploie se résume de plus en plus à : "j'y vais, j'y prends ce dont j'ai besoin pour la suite de ma carrière et je la quitte". Et c'est réciproque !"*

"On ne peut trouver le bonheur en entreprise qu'à la condition que celle-ci reste un espace d'échange, d'interaction et donc, de lien"

Le recul du collectif

Résultat : tout ce qui relevait, il y a quelques années encore, du collectif s'effrite et tend à disparaître alors que, à l'origine, l'entreprise se définit précisément comme une aventure collective. Une perte de sens qui, pour Valérie Moreau-Vétillart, explique en grande partie le malaise actuel. *"On ne peut trouver le bonheur en entreprise qu'à la condition que celle-ci reste un espace d'échange, d'interaction et donc, de lien. Autant de notions qu'on ne retrouve plus, aujourd'hui, que face à des objectifs chiffrés alors que tout ce qui relève de l'humain est devenu périphérique."* Consultant et auteur de *L'open space m'a tuer*, Alexandre des Isnards confirme : *"Comme tout se pense en mode projet, il n'y a plus de sentiment d'appartenance à une aventure collective. Le seul projet commun avancé par les managers se résume à* "Viens chez nous et cela te fera une belle carte de visite pour la suite !" *Le fait que la notion même de carrière ait disparu fait que pour l'entreprise il devient très difficile de créer du collectif"*.

Les effets pervers de l'individualisation

Première responsable de cet état de faits : une organisation du travail basée, depuis les années 80, sur l'individualisation - des tâches, des rémunérations, des objectifs, des évaluations, etc. - et ses effets pervers sur le moral des troupes : sentiment d'isolement, stress… *"Tout se passe comme si l'entreprise n'avait plus de responsables,* déplore Olivier Cousin. *Comme si tout dépendait uniquement de la performance individuelle de ses salariés : ses succès comme ses échecs."* Pour lui, l'incompatibilité offre travail-attente salariale s'explique aussi par un décalage croissant entre le discours prometteur de l'entreprise qui se présente comme un espace d'opportunités et une réalité figée. *"Aujourd'hui, ce n'est plus l'entreprise qui fait la carrière de ses salariés mais eux-mêmes qui jouent des coudes, comme des entrepreneurs, pour être les artisans de leur propre carrière,* explique-t-il. *Ceci dans un monde qui, en dépit du discours officiel d'ouverture et de flexibilité, reste encore très hiérarchique et attaché aux diplômes."*

Un décalage que plus personne ne peut encore prétendre ignorer. Pas même les dirigeants d'entreprise qui, depuis quelques années déjà, s'efforcent de réinjecter du bonheur dans le corporate (à coups d'instituts de surveillance du stress, de services de conciergerie et même de directeurs du bien-être…), sans succès. La preuve : le nombre de personnes se déclarant heureuses au travail a chuté de 40 à 33 % entre 2005 et 2007 (TNS Sofrès) et les indicateurs de désamour type comportements de "mise en retrait" et de désengagement des cadres (respect scrupuleux des horaires, absence d'initiative, turnover…) se multiplient.

La dictature du "fun"

Pourtant, les entreprises ne ménagent pas leurs efforts pour renverser la tendance et regagner l'attachement de leurs salariés. Seul problème : la méthode employée. Aussi inadaptée que *"des pansements sur une triple fracture"*, résume Alexandre des Isnards. *"On crée des cellules d'écoute, on installe un pianiste pour détendre les gens mais tant qu'on ne traite pas les vrais problèmes - l'isolement face aux objectifs, l'exigence d'autonomie excessive, la cadence toujours plus soutenue… – rien n'est résolu."* Cet ancien cadre connaît tout des *"kits de convivialité"* auxquels ont recours un nombre croissant d'entreprises pour redonner le sourire à leurs collaborateurs. Que ceux-ci prennent la forme de *"fun events"* comme chez Cap Gemini, *"d'espaces de convivialité"* avec baby-foot intégré comme chez Coca-Cola, de salles de réunions au nom exotique type *"Guadeloupe"* et *"Martinique"* avec

Sémantique

Heureux ou satisfait ?

L'institut de sondage TNS Sofrès est formel : le nombre de personnes se déclarant heureuses au travail a chuté de 40 à 33% entre 2005 et 2007. Comment expliquer alors, que, selon le centre d'étude sociologique Cofremca-Sociovision, *"77% des salariés français se disent satisfaits de leur travail"*. Facile. On peut être satisfait de son travail sans pour autant y être "heureux." Une nuance sémantique qui n'a pas échappé à Allégret, directrice de l'unité Ressources Humaines et Management du Groupe Cegos. *"Certes, on peut dire que jusqu'ici tout va bien, car les salariés dans leur majorité sont satisfaits de leur situation professionnelle,* indique-t-elle. *Néanmoins, on sent qu'ils ont baissé les bras sur certains points et que la confiance dans l'entreprise et son avenir s'effrite."*

Une ambivalence qui s'explique par le fait que le concept de "bonheur" recèle différents registres d'appréciation ; différents "niveaux" totalement indépendants les uns des autres que l'on n'additionne pas si facilement… Parmi ceux-ci, le "bien-être", qui dépend d'attributs concrets type conciergeries d'entreprise et environnement de travail ; la "satisfaction", sentiment lié au niveau de salaire, à l'effet "carte de visite", aux perspectives de carrière ou encore aux avantages en nature type voiture de fonction ; ou encore le "plaisir", notion ponctuelle suscité par une mission, un projet. Gare, donc, aux amalgames, avertit le sociologue Olivier Cousin pour qui le terme "bonheur" est à manier avec précaution. *"Lorsque les gens se disent heureux, on pense qu'il s'agit d'un tout alors que l'addition des différentes composantes du terme bonheur général évoqué,* rappelle-t-il. *Le bonheur renvoie à différentes dimensions qui n'ont pas nécessairement de lien entre elles, comme par exemple l'intérêt que l'on peut trouver à son travail, la reconnaissance, l'ambiance, la rémunération, etc. Si bien que ce mot de "bonheur" devient presque fictif. Au point que, lorsque l'on demande à quelqu'un s'il est heureux et que l'on obtient un "oui" en réponse, on ne sait pas quelles réalités contient cette réponse".*

C.C.

Le concept de "bonheur" recèle différents "niveaux" totalement indépendants les uns des autres que l'on n'additionne pas si facilement…

D.R.

Alexandre des Isnards, auteur de "L'open space m'a tuer" : "Désormais, on ne peut plus se contenter de bien travailler, il faut aussi se rendre visible en participant coûte que coûte aux simulacres d'enthousiasme déployés par l'entreprise".

palmiers et distributeurs de boissons en open-bar comme chez Microsoft, voire d'un toboggan dans l'open- space assorti d'une rampe à incendie pour passer d'un étage à un autre comme chez Google France, les recettes changent, mais l'objectif reste le même : donner l'illusion que l'on n'est pas là pour travailler. *"Tout est fait pour retrouver l'esprit fun et informel des start-up des années 2000, lorsque les gens travaillaient dans un garage, à l'arrache, et enchaînaient les nocturnes dans l'exaltation collective,* résume Alexandre des Isnards pour qui ces mises en scène caricaturales du *"bonheur corporate"* proviennent d'une incompréhension entre jeune génération de cadres et entreprise. *"Celle-ci part du principe que les jeunes cadres ne veulent pas travailler et que, pour les y inciter, il faut leur faire croire que le travail est amusant."* Résultat : la multiplication d'initiatives infantilisantes type *"toboggan dans l'open-space"* qui forcent le trait et finissent par aboutir à l'effet inverse de celui recherché en instaurant une ambiance factice de fête permanente, avec participation obligatoire pour tous. *"Cela finit par devenir une obligation morale de plus, comme une clause implicite du contrat,* explique-t-il. *Du coup, on tombe dans l'excès et on aboutit à la dictature du fun."* Une tendance d'autant plus préoccupante que, née dans l'univers des agences Internet et autres "boîtes de com", elle gagne aujourd'hui tous les secteurs d'activité. Même les plus traditionnels et même les mastodontes du CAC 40 ... *"Les entreprises optent pour ces formules de pacotille pour ne pas avoir à s'atteler aux vrais problèmes, ceux qui découlent des failles du système : pression, isolement, individualisation...,* décrypte Alexandre des Isnards. *Résultat, on crée une autre posture imposée qui ne fait qu'accroître le malaise."* Et aussi, comble de l'ironie, les risques.

"Tout est fait pour retrouver l'esprit fun et informel des start-up des années 2000, lorsque les gens travaillaient dans un garage et enchaînaient les nocturnes dans l'exaltation collective"

Car en dépit de ces manifestations débonnaires, la thématique du bonheur, tournée en parodie, n'est pas seulement inefficace ; elle est également dangereuse. *"Désormais, on ne peut plus se contenter de bien travailler, il faut aussi se rendre visible en participant coûte que coûte aux simulacres d'enthousiasme déployés par l'entreprise ; car au final, ceux qui se font broyer sont les travailleurs de l'ombre,* indique-t-il. *Ceux qui ont les diplômes, les compétences mais qui ne supportent pas le côté "représentation perpétuelle". En un mot, ceux qui ont le savoir-faire mais pas le savoir-être. Car le pire aujourd'hui n'est plus d'être un salarié médiocre. C'est d'être un salarié invisible."*

"Quand vos aspirations personnelles trouvent un écho au sein de l'entreprise, alors là oui, il y a hypothèse de bonheur"

Les bon vieux fondamentaux

Pour tous les experts, sociologues du travail et théoriciens de l'entreprise, le diagnostic est sans appel : on ne peut imposer du bonheur collectif lorsque tout, dans l'entreprise, est individualisé. Pour actionner ce levier de productivité supplémentaire qu'est le bonheur des salariés, une seule solution : reconstruire une offre de travail attractive. Non pas customisée à coups d'open-bars ou d'espaces lounge mais, au contraire, ramenée à ses fondamentaux : la reconnaissance, le sens, le long terme, le collectif. Quatre mots clés susceptibles de modifier le rapport des salariés à leur entreprise et de rompre avec la perception utilitaire qui domine à l'heure actuelle... A condition, bien sûr, de savoir les mettre en oeuvre efficacement. *"Pour donner du bonheur en entreprise, je ne crois pas aux paillettes ni aux gadgets, mais au management susceptible de donner du sens, de l'écoute, de l'envie,* résume Nathalie Bouscasse, manager unité d'affaires RH et management à la Cégos. *Le bonheur est une notion par essence subjective, mais on peut néanmoins identifier certaines de ses composantes objectives : la confiance, l'écoute, la reconnaissance, la part d'autonomie – qu'il s'agisse de capacité à prendre des initiatives ou, comme chez IBM, d'un espace accordé à chacun pour laisser libre cours à sa créativité -, et surtout la capacité du manager à donner du sens. Et quand vos aspirations personnelles trouvent un écho au sein de l'entreprise, alors là oui, il y a hypothèse de bonheur. Même chose lorsque l'on se retrouve dans la culture de l'entreprise : ses rituels, sa vision, son projet…"* Recréer un sentiment d'appartenance - à une communauté, un projet, une vision... - réintroduire du collectif - dans les missions, l'organisation du travail... - redonner du sens, autrement dit, un objectif, du long terme et la conviction d'oeuvrer à autre chose que le seul résultat trimestriel... - *"l'essentiel étant,* insiste Olivier Cousin, *le sentiment, d'utilité sociale : que ce que l'on fait sert à quelque chose ; non seulement pour l'entreprise mais aussi pour soi"* - voilà donc la recette du bonheur en entreprise. Celle que Philippe Korda résume en une formule : *"Customer comes second"* (le client vient en deuxième position) ; derrière le salarié et avant l'actionnaire. *"Cette formule définit, entre autres, le Google Management,* explique-t-il avant de citer celle qu'il estime être la référence en la matière : la Southwest Airlines ; *l'entreprise la plus admirée du monde et affichant les meilleurs résultats financiers de son secteur..."* Preuve que le bonheur peut s'avérer un investissement rentable. A méditer en ce début d'année...

CHIFFRES REVELATEURS

51 % des salariés se disent régulièrement stressés
(étude septembre 08 "Climat et relations sociales dans les entreprises").
77 % des salariés se disent "satisfaits" de leur travail (Sociovision).
61 % se disent motivés par leur travail (Cegos 2008).
60 % se disent satisfaits des responsabilités qui leur sont confiées,
mais **75 %** se disent dubitatifs quant à leurs perspectives d'évolution en interne.
71 % jugent la direction de l'entreprise peu ou pas attentive au climat social.
Un salarié sur deux a confiance en son manager et un sur deux a confiance dans l'avenir de son entreprise.

Éditorial

La vraie recette du bonheur (en entreprise)

Si le bonheur dans l'entreprise ne fait pas la performance, il y contribue. Ce n'est pas cependant, comme le démontre l'analyse ci-contre du *nouvel Economiste*, en gadgétisant toutes ses applications, et en prenant "les enfants du Bon Dieu pour des canards sauvages", que l'on décrète le bonheur. C'est plus simplement en sachant revenir aux fondamentaux objectifs de l'offre-travail : intérêt de la fonction, formation, rémunération, perspectives. Mais aussi intangibles : écoute, confiance, estime, respect, autonomie, reconnaissance. Autant de qualificatifs aux effets démultiplicateurs, certes non quantifiables, mais bien réels, sur la productivité, la créativité, et donc la performance individuelle et la croissance collective.

"Ecoute, confiance, estime, respect, autonomie, reconnaissance."

Henri J. Nijdam

Hétérodoxe

Elitisme. Un concept à réhabiliter.
Semaine du 18 au 24 décembre 2008

Pragmatique

Le volontarisme industriel, jusqu'où ?
Semaine du 11 au 17 décembre 2008

Clinique

L'avenir est aux grandes concentrations urbaines.
Comment rester dans la course ?
Semaine du 4 au 10 décembre 2008

Impartial

Les prud'hommes, une mécanique
sous-exploitée pour juger du contrat social.
Semaine du 27 novembre au 3 décembre 2008

Dorénavant accessibles
- en format journal et en accès gratuit -
sur www.nouveleconomiste.fr
rubrique La Bibliothèque numérique

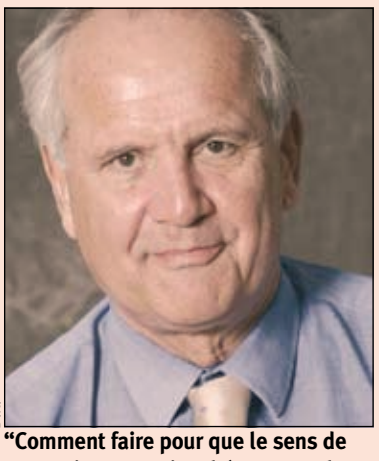
Avis d'experts

"Les conditions du bonheur en entreprise ?"

Vincent Lenhardt,
président de la société de conseil Transformance.

"Le bonheur en entreprise est un curseur"

Il est essentiel de garder en tête le fait que la posture de tout salarié face à l'entreprise qui l'emploie est nécessairement ambiguë. Tout être humain est à la fois un outil de productivité - et dans ce sens appelé à contribuer à un processus de création de richesse - et un sujet en croissance, autrement dit : un individu unique fait d'émotions, d'irrationnel, de rêves, etc.
Tout l'enjeu pour l'entreprise, consiste à ne pas réduire le salarié à sa seule dimension de "production" mais à permettre au "sujet en croissance" de trouver, au sein de son organisation, des éléments qui contribuent à alimenter cette croissance, via de la formation, une interaction avec le reste de l'équipe, de l'adhésion au projet, à la vision de l'entreprise, etc. L'entreprise doit lui permettre de se réaliser sur le plan individuel tout en contribuant à la création de richesse. Le bonheur en entreprise est un curseur à placer entre les deux dimensions qui cohabitent chez tout salarié. La principale condition du bonheur en entreprise est, pour tout salarié, la réponse à cette question : Comment faire pour que le sens de mon existence soit cohérent avec le sens de mon travail ? Le reste - les questions de hiérarchie, de rémunération, de cadre de travail... - me paraît être périphérique.


D.R.
"Comment faire pour que le sens de mon existence soit cohérent avec le sens de mon travail ?"

**Auteur de "Les Responsables porteurs de sens"*

Alexandre Caillet,
managing partner chez Accompli.

"Une culture de la confiance, un environnement valorisant, des équipes travaillant en synergie"

Pour une majorité de personnes actives, "être au travail" ne signifie pas forcément "être heureux". Nombre d'entre elles associent même le travail à un réel sentiment d'insatisfaction. Pourtant, des exceptions existent au sein d'entreprises qui ont su mettre en oeuvre au moins l'un des six "ingrédients-clés" du bonheur. Le premier consiste à s'assurer que chaque collaborateur a compris son rôle, notamment la valeur de sa contribution et l'autorité qui en découle. Vient ensuite la nécessité de garantir l'équilibre entre les compétences, capacités et attentes de chacun et le périmètre de sa mission ; puis celle d'offrir des possibilités d'évolution et de formation. Quatrième impératif : donner à chacun de vrais défis à relever et témoigner de la reconnaissance en cas de succès. Enfin, s'assurer que le niveau de rémunération est conforme à celui du marché et que, en interne, les salariés de même niveau hiérarchique bénéficient d'un niveau de salaire équivalent et, surtout, garantir le respect, l'engagement et la reconnaissance des supérieurs directs. Autrement dit s'assurer d'un encadrement digne de ce nom de la part des N+1.
Ces entreprises existent et les avantages qu'elles offrent sont autant de conditions au "bonheur" des salariés : une culture du respect et de la confiance, un environnement valorisant et motivant, des équipes travaillant en synergie pour atteindre des objectifs ambitieux et des collaborateurs qui, en retour, prennent des initiatives pour faire plus que ce qui leur est demandé.

D.R.
"Garantir le respect, l'engagement et la reconnaissance des supérieurs directs."

Nathalie Bouscasse,
manager unité d'affaires RH et management à la Cégos.

"L'assurance d'un engagement réciproque sur les droits et les devoirs"

Une des principales conditions du bonheur en entreprise est sans conteste la contractualisation, autrement dit, l'assurance d'un engagement réciproque – entre l'entreprise et son salarié - sur les droits et les devoirs. Surtout avec cette nouvelle génération de cadres qui est beaucoup moins dans une logique d'adhésion et d'appartenance implicite que les anciens, parce qu'ils sont moins sur le collectif. Mais c'est une réaction face à ce que la génération précédente avait vécu : l'engagement à fond, la fierté, l'adhésion sans faille à une culture d'entreprise… ce qui, au final leur a valu quoi ? Des départs anticipés, des préretraites. La nouvelle génération a bien conscience de cela et elle réagit en conséquence.
Autre condition : réintroduire du collectif dans les systèmes extrêmement individualisés de l'entreprise : la performance, les objectifs, les évaluations de compétences... Tous les systèmes sont individualisés, ce qui accroît considérablement le sentiment d'isolement et la pression subie par chacun.
Surtout, la ligne managériale peine à donner du sens et c'est là la première urgence pour réinjecter du bonheur dans le travail.

D.R.
"Réintroduire du collectif dans les systèmes extrêmement individualisés de l'entreprise."

Jean-Luc Placet,
PDG de la société de conseil en organisation et management IDRH.

"Le bonheur en entreprise est nécessairement la résultante d'un équilibre entre contribution et rétribution"

Le bonheur en entreprise est nécessairement la résultante d'un équilibre entre contribution – temps de travail, responsabilités, pénibilité, stress, objectifs, etc. - et rétribution – salaire, image, sentiment d'être indispensable, reconnaissance. En clair : on est heureux au travail lorsque la rétribution dépasse la contribution, tout simplement.
Face à cela, on peut distinguer plusieurs "profils" de salariés comme le stressé heureux, qui contribue lourdement à la bonne marche de l'entreprise mais qui est rétribué et valorisé en conséquence ou le "fonctionnaire" – à contribution et rétribution également modérées. L'essentiel : que l'entreprise reste perçue comme un lieu d'échange et d'équilibre entre l'effort fourni et la reconnaissance reçue, quelle que soit la forme que puisse prendre cette reconnaissance. La difficulté restant que, dans l'entreprise, le bonheur en soi n'existe pas. Ce qui existe, en revanche, c'est la résultante d'un environnement de travail pour un individu donné ; l'appréciation de cet environnement fluctuant suivant chaque individu et tout le monde ne tirant pas la même satisfaction des mêmes choses. Seul un management efficace et impliqué peut ajuster ces équilibres.

D.R.
"L'essentiel : que l'entreprise reste perçue comme un lieu d'échange et d'équilibre entre l'effort fourni et la reconnaissance reçue."

Bénédicte Haubold,
fondatrice d'Artélie Conseil, société spécialisée dans l'anticipation et la résolution de situations humaines difficiles en entreprise.

"Ce sentiment de bonheur prend forme dès lors que le collaborateur sait qu'il est libre de partir"

A première vue, le mot "bonheur" semble décalé, presque incongru, car il signifie littéralement, chance, réussite, succès, état de la conscience pleinement satisfaite ! En entreprise, nous observons peu de personnes qui se disent d'emblée "heureuses"… Ce sentiment de bonheur, par nature subjectif et donc variable d'une personne à l'autre, s'exprime de diverses manières ; il faut donc savoir le décrypter. Nous remarquons bien souvent que les personnes les plus heureuses entretiennent une relation "normalement" investie avec leur entreprise : elles conservent une juste distance qui permet des prises de recul salutaires tout en éprouvant souvent beaucoup d'affection pour leur environnement immédiat de travail. À tout instant, elles se disent qu'elles peuvent quitter l'entreprise pour différentes raisons (licenciement, ou départ de leur fait), mais elles profitent du présent et de ses différentes sources de gratification : relations, contenu de leur fonction, possibilités d'évolution, marges de manoeuvre, types de reconnaissance possible... Ce sentiment de bonheur prend forme dès lors que le collaborateur sait qu'il est libre de partir, si le bonheur venait à disparaître.

**Auteur du livre "Les risques psychosociaux", (Editions d'Organisation)*

D.R.
"Conserver une juste distance tout en éprouvant beaucoup d'affection pour son environnement immédiat de travail".

ANNONCES IMMOBILIÈRES

PETITE ROSSELLE (57)

MAISON DE CARACTÈRE DE 300 M²

Sur terrain de 6 ares, cour, jardin et dépendances. Construite début 1900. RDC 5 pièces, 1er étage 4 pièces, 2ème étage mezzanine et 3 pièces mansardées. Chauffage fuel.

PRIX : 258.000 € RÉF : 100216

URGENT RECHERCHONS BIENS IMMOBILIERS A VENDRE.

VENDEURS : contactez-nous pour vendre votre bien immobilier ou commercial.

Achetez entre particuliers sans commission d'agence.

20 ans d'expérience à votre service. Du studio au château du commerce à la P.M.E., dans votre région, sur une île ou à l'étranger…

Demandez notre catalogue MICIMMO !

MICI WORLD *Tél. gratuit :* 0800 10 30 10 - *international :* 00334 7623 94 94
e-mail : contact@miciworld.com - *Site :* www.micimmo.com

CIRES LES MÉLLO (60)

PAVILLON DE 90 M² - 5 PIÈCES

Séjour double, cuisine équipée, salle de bains, wc, 3 chambres. Sous sol total aménager garage 3 voitures. Terrain clos et arborer, terrasse, proche tout commerce.

PRIX : 295.000 € RÉF : 105790

URGENT RECHERCHONS BIENS IMMOBILIERS A VENDRE.

VENDEURS : contactez-nous pour vendre votre bien immobilier ou commercial.

Achetez entre particuliers sans commission d'agence.

20 ans d'expérience à votre service. Du studio au château du commerce à la P.M.E., dans votre région, sur une île ou à l'étranger…

Demandez notre catalogue MICIMMO !

MICI WORLD *Tél. gratuit :* 0800 10 30 10 - *international :* 00334 7623 94 94
e-mail : contact@miciworld.com - *Site :* www.micimmo.com

Un service publi-rédactionnel réalisé par SDBT 19, rue Martel 75010 - Paris — Pour apparaître dans cette rubrique, téléphonez au 01 56 03 55 55 - Fax : 01 56 03 55 56

Pouvoir médiatique

La discrète

En charge du service Europe-France mais également de la nouvelle formule à venir, Françoise Fressoz oeuvre, en toute discrétion, à la refonte du Monde.

D.R.

Les algorithmes du logiciel Fressoz : rigueur factuelle, austérité de façade, refus du star-system.

Vingt-deux ans de journalisme et un nouveau départ. Au premier semestre 2008, Françoise Fressoz a quitté sa chaire d'éditorialiste aux *Echos* pour intégrer le quotidien du soir, comme rédactrice en chef. Seul recrutement d'Eric Fottorino, le directeur du titre, et ce la veille de l'ouverture du plan de départ, traduction salariale des difficultés qu'éprouve la créature d'Hubert Beuve-Méry. L'arrivée de cette femme dans l'immeuble du *Monde*, 75013 Paris, à la tête du service Europe/Société, a fait grincer les dents de quelques barons. Nouvelle tête signifiant concurrence au royaume des "Bel-Ami", l'annonce de cette nomination a surpris alors que s'ouvrait un guichet de départ volontaire pour quatre-vingt-dix journalistes. Logique. Son parcours – sept ans à *Libération*, quatorze aux *Echos*– fut discret mais reconnu. Françoise Fressoz n'a pas hanté les plateaux télé durant sa période passée dans le quotidien dirigé par Nicolas Beytout. Désormais en charge de la politique, son influence est quantifiable. Sa connaissance des allées du pouvoir, des hommes et femmes qui les traversent, font d'elle une des journalistes les mieux "rencardées" de France. Difficile d'ailleurs d'obtenir trente minutes d'entretien tant son agenda déborde de rendez-vous, de papiers à écrire et d'autres à relire. Elle aime les assemblées, les partis, les ministères, l'Elysée. Son livre-enquête L*a Malédiction de Matignon* paru chez Plon deux ans avant celui de Raphaëlle Bacqué avait donné les algorithmes du logiciel Fressoz. Rigueur factuelle, austérité de façade, refus du star-system – phénomène très en vogue chez les cartes de presse -, ce livre nourri aux meilleures sources, finement agencé, aux personnages bien campés, ne fit pourtant qu'un score moyen. 8 000 exemplaires au total.

Ses récents articles ont confirmé son appétence pour le décryptage, en lieu et place des petites phrases

La politique, une noble cause

Ses récents articles consacrés au Congrès de Reims du PS ont confirmé son appétence pour le décryptage en lieu et place des petites phrases qui ont amusé ou consterné le pays durant une poignée de jours. Sa signature a souvent figuré en une du quotidien, lavant au passage ce dernier des accusations de favoritisme pro-Royal.

Egalement partie prenante du plan de relance de ce quotidien embourbé comme beaucoup, elle enchaîne les réunions avec un objectif : le lancement, prévu pour le courant de l'année, de la nouvelle formule. Positionnement du titre, hiérarchisation des rubriques, inflexion du style : avec énergie, et malgré une actualité chargée en événements politiques, elle retrousse ses manches et mène tous les dossiers de front.

Cette élégante quadra, sobrement vêtue, avec une préférence pour le noir, a certes quitté *les Echos* pour la perspective de nouvelles responsabilités mais aussi avec l'ambition de participer à la rénovation de cette institution qui tire à 400 000 exemplaires. Un boulot colossal tant le navire *Monde* a essuyé de crises internes, petites et grandes, ces derniers temps.

benoit.delmas@nouveleconomiste.fr

Les fleurs du Net

Par Pierre Kosciusko-Morizet

PDG cofondateur de PriceMinister. com

Bonne année 2009 !

Retour sur quelques faits qui ont marqué l'Internet dans le monde en 2008.

Alors que le contexte économique global de crise économique laisse planer un climat de peur de la récession pour 2009, Internet continue d'enregistrer des courbes de croissance à faire pâlir d'envie toutes les bourses de la planète. On a vu en 2008 les 221 millions d'Internautes chinois dépasser en nombre les américains, avec une pénétration de seulement 16% en Chine contre 71% aux Etats-Unis. Et idem pour le haut-débit, puisque l'on dénombre 80 millions d'accès haut débit en Chine contre 78 millions aux Etats-Unis. De là à imaginer qu'un jour le moteur de recherche chinois Baidu, fort de ses 60% de part du marché chinois, puisse rivaliser dans le monde avec Google…

Tout débits confondus, c'est dorénavant plus d'un foyer français sur deux qui est connecté sur internet

Un haut débit qui se porte bien en France, puisque ses 17,1 milllions d'accès la place au cinquième rang mondial, devant le Royaume Uni. Tout débits confondus, c'est dorénavant plus d'un foyer français sur deux qui est connecté à l'Internet (ce qui est une vraie étape, mais ne doit pas masquer le retard handicapant dont la France souffre : certes une bonne proportion de connectés en haut débit, mais au global seulement 55% de foyers connectés contre plus de 75% en Grande Bretagne), et près des deux tiers des français qui déclarent s'être connectés au Net dans le mois écoulé (personnes de plus de 11 ans). Dans le monde, le nombre d'abonnés au téléphone mobile a dépassé les trois milliards, et les 700 opérateurs des 218 pays concernés recrutent en moyenne 1,3 millions d'abonnés par jour, soit 15 par seconde... En Europe la 3G a franchi les cent millions d'abonnés, avec seulement 11% de taux de pénétration. Les ventes mondiales de smartphones ont largement dépassé les 100 millions, et l'iPhone a placé Apple en challenger du marché en moins d'un an, autant qu'il a considérablement augmenté la consommation d'Internet en situation de mobilité chez ses détenteurs. De là à imaginer un monde où l'on a accès à l'Internet dans sa poche "urbi et orbi"... Un autre phénomène marquant qui s'est généralisé cette année lorsque l'on regarde la e-consommation des français, crise ou pas crise : le recours à l'achat en ligne grâce aux outils de recherche et de comparaison, à la profusion de l'offre, et à la permanence des promotions et des bas prix sur le Net. Au premier rang des accélérateurs de cette nouvelle consommation : les places de marché sur le web, qui continuent de démontrer la vitalité d'un modèle d'affaires qui apporte des solutions immédiates à ceux qui veulent retrouver du pouvoir d'achat en achetant moins cher ou en revendant ce dont ils n'ont plus besoin. Au bénéfice de tous, puisque le traineau du Père Noël a cette année encore et plus que jamais allongé "la longue traîne" des cadeaux revendus sur le Net. Et au profit des plus déshérités lorsque cette revente s'est faite dans un élan de générosité proposé par le site, l'Internaute pouvant librement opter pour le reversement du produit de ses ventes à une association caritative. Une bonne façon d'être certain de faire un cadeau qui fera plaisir !

En Europe la 3G a franchi les cent millions d'abonnés, avec seulement 11% de taux de pénétration

Expertises

Recrutement

Détectrice de mensonges

Validation de cursus et prise de références, Cognito traque la fraude au CV.

500 dollars. Voilà ce que coûte un diplôme de Harvard sur le Net. Egalement disponibles : diplômes universitaires en tous genres, fausses références, feuilles de paie... A en croire une récente étude du CNRS, le marché de la contrefaçon de diplômes ne s'est jamais aussi bien porté : il représenterait aujourd'hui 20 millions de dollars par an. De quoi étoffer le CV de bon nombre de candidats à l'embauche... Une étude réalisée par Florian Mantione Institut révèle d'ailleurs que 75 % des demandeurs d'emplois exagèrent les responsabilités exercées, que 56 % allongent la durée de certaines missions dans le but de masquer une période d'inactivité et que 36 % mentent sur leurs diplômes. Anodins, ces petits arrangements avec la vérité ? Au contraire, estime Sophie Becquet-Lhériteau, dirigeante d'un cabinet de conseil en ressources humaines et fondatrice de Cognitio, société spécialisée dans la *"sécurisation de recrutements"*. *"Toiletter son CV pour masquer une période d'inactivité, cela passe ; mais mentir sur un diplôme est inacceptable,* assène-t-elle. *Non seulement vis-à-vis de ceux qui ont travaillé pour l'obtenir, mais aussi et surtout vis-à-vis de l'employeur. Cela revient à démarrer une relation supposée durable sur des bases mensongères et potentiellement dangereuses pour l'entreprise."*

Risque dont elle prend toute la mesure il y a deux ans, lorsqu'elle se retrouve confrontée au phénomène avec un candidat au CV entièrement falsifié. *"Je n'ai rien vu, l'employeur non plus, et il a été embauché parce qu'il était excellent en entretien,* se souvient-elle. *Une fois en poste, son incompétence a sauté aux yeux, toute la supercherie a été révélée. Comme il était encore en période d'essai il a été remercié mais si l'on avait dépassé cette phase, l'entreprise aurait dû apporter la preuve de son incompétence pour s'en séparer, le fait d'avoir menti sur son CV ne constituant pas, en soi, un motif de licenciement. Tant qu'il n'y a pas production de faux (diplômes, feuilles de paie, etc.), la loi protège le salarié et considère que c'est à l'entreprise de vérifier ses déclarations."* Un état de fait qui peut coûter cher à l'employeur. Non seulement en terme de procédure de licenciement mais aussi, dans certains cas, de dysfonctionnements internes. D'où la nécessité de vérifier les affirmations de tout candidat à l'embauche. Réflexe que les entreprises ont encore bien du mal à acquérir; même si le référencement – la vérification des affirmations des CV - fait théoriquement partie de la prestation de base de tout chasseur de têtes. *"Les PME ont souvent tendance à faire confiance et les DRH des grands groupes n'ont pas le temps"*, résume Sophie Becquet-Lhériteau. C'est pour cela que j'ai voulu créer Cognitio. *"Pour leur permettre d'externaliser ce travail d'investigation."* Le site de la société, www.control-cv.com, propose deux prestations : la validation de CV (du diplôme affiché aux expériences, dates et responsabilités occupées) - facturée entre 300 et 400 euros - et la prise de références – procédure dont le candidat doit obligatoirement être informé– effectuée en recueillant les témoignages d'anciens employeurs (160 euros par contact). *"Le fait que ces entretiens soient menés par des consultants professionnels apporte une vraie valeur ajoutée,* poursuit-elle ; *cela permet d'aller du factuel - dates, missions, résultats... - aux compétences comportementales - intelligence émotionnelle, gestion du stress... - et d'amener la personne au meilleur niveau d'objectivité. L'idée n'est pas de coincer les candidats mais d'établir la réalité de leur profil et leurs compétences"*. Et au passage, de contribuer à rompre avec la tendance actuelle à la déloyauté dénoncée par Jacques Attali...

"L'idée n'est pas de coincer les candidats mais d'établir une vérité sur leur profil et leurs compétences"

D.R.

Sophie Becquet-Lhériteau, fondatrice de Cognito : "Les PME ont souvent tendance à faire confiance et les DRH des grands groupes n'ont pas le temps".

caroline.castets@nouveleconomiste.fr

Brèches

par Paul-Henri Moinet

Sollers l'évadé

Seuls les morts pensent que le temps passe. Pour celui qui est vivant, le temps ne passe pas, il surgit.

C'est l'expérience décisive de ceux que Sollers appellent dans son dernier livre les Voyageurs du temps. Ou vous êtes un voyageur du temps ou vous êtes un commissaire au temps. Autrement dit, ou vous êtes du côté de la vie, ou vous êtes du côté de la mort. La mort, insistante, répétitive, ennuyeuse, dont l'empire appartient aux mères, aux savants, aux dévots. La vie, gratuite, clandestine, irréductible, céleste, infinie, sans cesse régénérée par la poésie, l'amour, la musique.

Le commissaire au temps, c'est l'homme qui travaille pour le temps menteur, organisé, social, productif, calculable monnayable. Partout sur la terre, il cherche à faire régner l'ordre du temps. Il a des armes pour cela, le savoir surgelé accessible à tous en un clic, les techniques de management, les dogmes de la religion, la télé, les nouveaux écrans de la société de contrôle. Autant d'armes à neutraliser le temps, à le rendre impalpable : *"la déliquescence passe par les corps, les têtes, les sexes, la mémoire, l'identité, les nerfs, les rêves, les mots. Le temps qui va avec s'efface dans une irréalité de plus en plus nette, il devient impalpable"*. Quiconque cherche, au contraire, à rendre le temps palpable, à le sentir, des talons à la tête et des nerfs à l'âme, à l'explorer, à le parcourir dans tous les sens, avant arrière haut bas dessous derrière, à chaque instant, grain, caresse ou aube, celui-là est un voyageur du temps. Pour le voyage, pas de bagage, simplement le Verbe et le rythme. Chaque voyageur du temps embarque avec lui des passagers clandestins. Ceux de Sollers s'appellent Rimbaud, Mozart, Lautréamont, Picasso, Bach, Watteau, Hölderlin, Artaud, Kafka, Lao-tseu, Céline, Mantegna. What else ? Personne n'a le denier mot, personne ne cherche d'ailleurs à l'avoir, tout le monde s'écoute à travers les siècles, personne ne coupe la parole à personne, il suffit de tendre l'oreille pour saisir l'éclat de la vie qui passe de voix en voix comme un écho sans fin. Lautréamont *"sachez que la poésie se trouve partout où n'est pas le sourire stupidement railleur de l'homme la figure de canard"*. Rimbaud *"je suis un musicien qui ai trouvé quelque chose comme la clé de l'amour"*. Picasso *"la réalité doit être transpercée dans tous les sens du mot"*. Kafka *"il est parfaitement concevable que la magnificence de la vie soit répandue autour de chacun, toujours dans sa plénitude, mais voilée, dans la profondeur, invisible, fort loin. Si on l'invoque par le mot juste, par son nom véritable, alors elle vient"*.

Le vrai temps, c'est celui de la vie gratuite, clandestine, infinie, irréductible sans cesse régénérée par l'amour, la poésie et la musique

Picasso "la réalité doit être transpercée dans tous les sens du mot".

On écrit pour jouer avec le temps, retrouver son innocence sauvage, l'arracher à ses commissaires politiques. Le Verbe dit Sollers est *"un dieu incarné qui n'arrête pas de ressusciter, un animal heureux et indestructible"*, grâce à lui *"on ne dort plus , on dort tout le temps, le rêve éveillé est constant, on donne et on vous redonne, c'est la surabondance à chaque instant, l'inépuisable, au-delà de tout effort"*.

Parfait pour surmonter tous les hivers du monde, non ?

Casseur de codes

La bourse des gazelles

Rémy Thannberger veut lancer une place boursière globale de financement des PME. Avec dans un premier temps, un marché obligataire non règlementé, réservé aux professionnels.

SIPA

"Nous allons lever près de 2 millions d'euros dans un premier temps pour faire démarrer cette initiative".

Londres, est la première place financière européenne grâce à son London stock exchange. La capitale française aura bientôt son Paris stock exchange - superbe raison sociale déposée à l'Inpi !- grâce à une initiative totalement privée. *"On est dans une situation ubuesque. Le monopole de fait de l'activité boursière en France n'appartient plus aux Français mais aux Américains. Moi, je défends Paris comme place financière... Que dirait-on si nos grands monopoles passaient brutalement sous contrôle étranger ?"*. Avec de la révolte et du courroux comme moteur, Rémy Thannberger, banquier d'affaires, a donc décidé de créer une place boursière globale de financement des PME. Rien de moins. *"La fusion Nyse/Euronext a des effets néfastes pour ce monopole porteur de risques en matière de financement et d'accès au marché financier pour les entreprises moyennes, mais aussi de dynamisme de place et de souveraineté économique. Il s'agit donc de proposer une solution alternative"*. C'est une banalité de constater que les PME, chétives en fonds propres ont bien du mal à se développer. Leur croissance stagne et à l'heure où les banques sont si peu prêteuses, les 4 000 gazelles françaises sont inquiètes pour leur financement (immatériel, BFR...). Les solutions sont bien connues mais encore timides : 500 opérations par an pour les pros du capital investissement et 50 introductions en bourse l'an dernier.

A l'heure où les banques sont si peu prêteuses, les 4 000 gazelles françaises sont inquiètes pour leur financement

Une bourse low-cost

La vulgarisation et la standardisation de l'émission d'emprunt obligataire représente donc un nouveau canal de financement des PME, en mutualisant leur besoin de financement. Avec la société de conseil de banques et établissements financiers Milaï, responsables de la technologie, Rémy et Jean Thannberger qui ont déjà 250 introductions à leur actif, sur Euronext, Alternext et le marché Libre rapprochent leurs expertises afin de créer dans un premier temps un marché non réglementé obligataire, directement accessible par les entreprises, donc sans intermédiaire agréé. Ce dernier devrait ouvrir ce mois-ci. Ensuite, avec deux anciens d'Euronext, Christophe Arvis et Pierre Sabin, ces banquiers comptent bien proposer un marché non réglementé destiné aux actions sur le modèle du marché libre. Il faudra attendre le feu vert du Cecei (Banque de France) pour proposer ce type d'investissement, sans doute au troisième trimestre de cette année. *"Nous prévoyons de lever 75 millions d'euros pour une cinquantaine d'entreprises la première année, 250 millions pour 120 entreprises l'année suivante et un milliard pour 300 PME ensuite"* envisage Remy Thannberger qui poursuit : *"Les besoins de financement des PME sont certes très importants mais pas question de leur prêter l'argent de petits porteurs, les investisseurs potentiels seront - avec un ticket d'entrée de plusieur dizaines de milliers d'euros- soit des institutionnels (assureurs, fonds souverains, grands corporates) soit des spécialistes du private équity, des fonds communs de créance dédiés aux PME"* précise l'initiateur de ce projet critiquant les modes opératoires américains obsolètes. La modernisation des process change la donne. La plateforme technologique lui permettra d'automatiser les traitements des transactions avec une approche de type low cost afin d'économiser sur des émissions obligataires qui coûte actuellement des dizaines voire des centaines de milliers d'euros. Dans le radar de ce futur marché, les 300 000 entreprises françaises ont le droit d'émettre un emprunt obligataire puisqu'elles sont cotées ou réalisent plus de 2 millions de chiffre d'affaires. *"Nous allons lever près de 2 millions d'euros dans un premier temps pour faire démarrer cette initiative dont les besoins de financement global se chiffrent à 5 millions"*, évalue Remy Thannberger qui compte bien fédérer rapidement un certain nombre d'intermédiaires autour de cet ambitieux projet. Les pouvoirs publics, Bercy, la Caisse des dépôts, observent attentivement cet ambitieux projet éclot hors l'establishement.

patrick.arnoux@nouveleconomiste.fr

Expertises

Marketing mobile

Coup de fil

Alexandre Mars, fondateur de Phonevalley, mondialise son agence de marketing sur téléphone.

Le géant américain de la distribution Wal-Mart vient de confier à Phonevalley son budget publicitaire sur téléphone. Pour Alexandre Mars, 35 ans, et fils du fondateur du cabinet de consulting éponyme, qui a créé cette société il y a 6 ans grâce à l'envoi massif de SMS plus ou moins publicitaires, cela prend des allures de consécration. *"La révolution du touch screen - ces téléphones intelligents aux écrans plus généreux - s'ajoutant aux forfaits illimités a totalement changé la donne pour en faire des outils marketing"* observe cet expert qui fut, il n'y a pas si longtemps, l'un des grands pionniers du marketing sur mobile en déclinant ce métier digital. A 30 ans, il en était le champion européen. Horizons trop justes, trop étriqués pour les ambitions de celui qui avait résisté à l'éclatement de la bulle. Pour les munitions de la conquête mondiale, cet entrepreneur qui a créé sa première entreprise à 17 ans choisit après réflexions et consultations de céder sa start-up à Publicis. *"Afin de bâtir la première agence mondiale de marketing mobile au monde pour des annonceurs comme Puma, HP, Procter. J'avais une quinzaine d'offres mais les réseaux de Maurice Lévy étaient les plus prometteurs. L'expertise transverse des 100 salariés de Phonevalley sert également aujourd'hui à toutes les agences du groupe comme Leo Burnett, Saatchi & Saatchi"* observe cet entrepreneur qui lorgne avec gourmandise vers les 4 milliards de mobiles dans le monde. Alors il plante ses agences à Shangaï, Pékin, New York, soit une quinzaine de bureaux sur la planète avec une préférence pour les contrées à hauts revenus publicitaires, même si les budgets dans cet univers communicant restent modestes, de l'ordre du demi million d'euros pour Wal-Mart par exemple. Puma a fait téléphoner à chaque but de l'Euro 2008 ceux qui avaient donné le numéro de téléphone d'une dizaine d'amis. Après les 30 secondes de messages publicitaires, chaque correspondant pouvait téléphoner durant 2 minutes à ses amis afin de faire vivre le slogan de la marque *"Together everywhere"*.

"La clé de tous ces dispositifs, c'est la segmentation hyper sophistiquée des consommateurs destinataires de messages particulièrement ciblés"

La diffusion du téléphone – 8 millions de nouveaux abonnés par mois en Inde– donne des ailes à ses prévisions. Elles empruntent parfois des voies sophistiquées. Début décembre, il s'agissait de photographier avec son téléphone un code 2D pour gagner via le web des produits multimédia offerts par Intermarché. La gestion des sites Wap de grands annonceurs comme la RATP, la Société Générale, le Crédit Lyonnais) a permis à cette société de developper une expertise déclinée à l'étranger. Les affichages de pubs virtuelles sur les écrans de Street view signées Google lui a permis de développer des partenariats afin de profiter de ces nouveaux supports publicitaires de proximité qui s'affichent sur l'écran du téléphone. *"Nous faisons réaliser nos développements en offshore, en Ukraine. Mais tout cela n'est possible que grâce à la plate-forme que nous avons mis au point il y a 6 ans. Ensuite nous pouvons décliner n'importe quel service dans n'importe quel pays. Mais la clé de tous ces dispositifs, c'est la segmentation hyper sophistiquée des consommateurs destinataires de messages particulièrement ciblés. On a une perception très précise des revenus de ceux que nous choisissons pour nos opérations ou nos campagnes. Ainsi je peux très précisément vous trouver une cible de femmes de 35 à 47 ans ayant plus de 100 000 euros de revenus. Nous avons travaillé pour Amex sur de nouveaux services à Londres comme pour l'Oréal à Paris"* raconte cet HEC qui, à 25 ans déja, se lançait dans le capital risque.

D.R.

"Je peux très précisément vous trouver une cible de femmes de 35 à 47 ans ayant plus de 100 000 euros de revenus."

patrick.arnoux@nouveleconomiste.fr

ABCsalles.com

Séminaire, conférence, incentive,
lancement de produit...

Trouvez en quelques clics
le lieu que vous recherchez

ABC Salles est un guide gratuit
qui référence pour vous plus de 8 000 lieux
à louer partout en France...

Trouvez votre salle sur www.abcsalles.com

abcsalles.com
le Guide de vos événements

www.iena-consulting.com

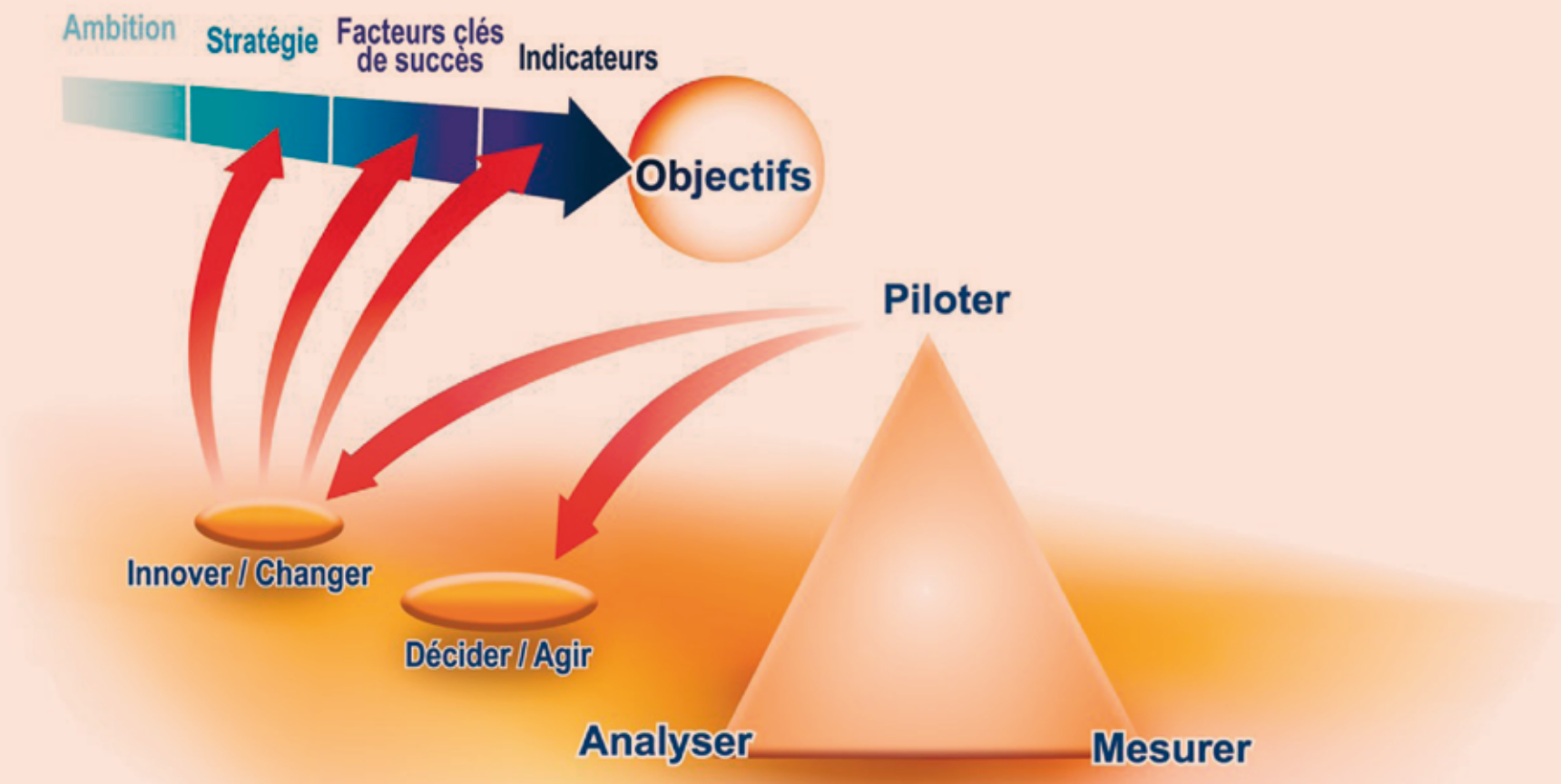
Communiqué

Avez-vous les bons indicateurs pour piloter votre activité ?

Dans un contexte économique en crise avec une exigence forte du marché sur la rentabilité des investissements, les entreprises sont contraintes de disposer aujourd'hui d'un pilotage efficace de leur performance basé sur des indicateurs clé anticipant sur les résultats.

Le management d'une organisation passe un temps accru sur l'analyse des liasses de chiffres par manque d'information synthétiques orientées performance.

Une entreprise est réellement performante si elle crée de la valeur, au sens où elle doit être capable d'évaluer de façon permanente sa stratégie. La stratégie est traduite généralement par des indicateurs financiers. Ces mesures suivies ne suffisent pas à piloter la performance de l'entreprise.



Le rôle du management doit consister à rendre lisible la direction adoptée de l'entreprise et motiver ses collaborateurs pour suivre cette direction. Ceci implique que la stratégie soit clairement mesurée à la fois par des facteurs tangibles (indicateurs finance, client, production, RH, qualité …) et non tangibles (création de valeur, humain, image, capital client …).

Disposer d'un nombre limité d'indicateurs de pilotage, mesurés à tous les niveaux de l'organisation, permet au management de motiver autour d'un langage commun de suivi des résultats et de réajuster les actions en fonction de ces objectifs fixés.

À propos d'IENA consulting

IENA consulting est un cabinet de conseil spécialisé en **Business Intelligence** et **Performance Management** avec une expérience forte dans les domaines Industrie, Service, Banque, Médias et Pharma.

Doté de consultants senior avec une forte expérience dans ce domaine, IENA consulting a pour vocation d'accompagner ses clients dans l'**optimisation** de leurs **Tableaux de bord** & **Prévisions / Planification** en mettant à leur disposition ses **meilleures pratiques** en indicateurs et tableaux de pilotage, la définition d'**indicateurs** clé de performance, l'aide au choix d'outils, la conception et mise en place de systèmes de pilotage.

Toufic-Pascal NACCACHE
Associé fondateur du cabinet de conseil IENA Consulting spécialisé dans le pilotage de la performance
tel: 01 70 95 81 51 / mail : contact@iena-consulting.com

RECRUTEMENT ON-LINE

Recherchedirigeants.com

De l'art et la manière d'utiliser tous les ressorts du web - job-boards, blogs, réseaux sociaux professionnels, sites de cooptation -, pour recruter des talents ou gérer sa carrière.

RANDOM / SIPA

Les cadres dirigeants adoptent la stratégie de référencement sur le Web des entreprises, se markétant eux-mêmes en créant du buzz autour de leur profil dans les réseaux sociaux.

Par **Sovanny Chhun**

Sites de recrutement en ligne, réseaux sociaux, blogs, forums, animations virtuelles, la panoplie du parfait recruteur s'agrandit. 78 % des Français préfèrent désormais l'e-mail à la lettre postale pour envoyer leur candidature, selon une étude menée par StepStone, société de services et solutions de Total Talent Management. Certains grands groupes refusent même les demandes par courrier. Quant aux sites de recrutement en ligne - les job-boards - ils sont le troisième moyen le plus utilisé par les candidats dans une recherche d'emploi. Une aubaine pour les cabinets de recrutement et les entreprises - mais peut-être pas pour les chasseurs de têtes habitués à débusquer LE directeur. Quand il s'agit de postes de dirigeants, les qualités humaines sont aussi importantes que les compétences professionnelles, *"surtout pour les nouvelles fonctions, plus transversales et aux critères non-définis, comme celles de directeur du développement durable par exemple"*, précise Marc Dumas, président de Business Expression. Une annonce rédigée en quelques lignes sur un job-board peut-elle résumer les désirs d'un chef d'entreprise pour le profil du futur directeur ? Et surtout, les cadres exécutifs sont-ils ou vont-ils sur Internet ? Où se cachent les meilleurs profils ?

> Quand il s'agit de postes de dirigeants, les qualités humaines sont aussi importantes que les compétences professionnelles

Recherche directeur financier pour PME de 150 salariés", *"directeur marketing d'un grand groupe cherche emploi."* Les annonces sur Internet brisent le mythe du recrutement en toute discrétion du cadre dirigeant ou de son débauchage à l'abri des regards. Le Web 2.0 est devenu une aubaine pour les recruteurs. 2/3 des Européens envoient leurs candidatures par e-mail, selon une étude menée par StepStone, société de services et solutions de Total Talent Management (du recrutement en ligne à la gestion du capital humain). Avec 78 % des Français déclarant préférer envoyer par e-mail leurs candidatures, la France se positionne bien au-dessus de la moyenne européenne, alors que seuls 4 % des Français déclarent passer par la traditionnelle lettre par courrier. Selon une étude Appei-TNS Sofres 2006, les sites d'offres d'emploi sont le troisième moyen le plus utilisé par les candidats dans une recherche d'emploi après les candidatures spontanées et les relations personnelles. *"Internet est aujourd'hui le premier média sur lequel les entreprises publient leurs offres d'emploi. Il est donc tout à fait normal que cette tendance du on-line se reflète dans les habitudes de recherche d'emploi des candidats"*, commente Valérie Vaillant, directeur général de StepStone Online France. Si cette affirmation s'applique facilement à la catégorie des cadres moyens, massivement présents sur les job- boards - sites de recrutement en ligne -, elle ne prend toutefois pas en considération celle des cadres dirigeants, qui ne répondent pas aux mêmes critères de recrutement et ne réagissent pas de la même manière aux crises sur le marché de l'emploi. Quand il s'agit de postes de dirigeant, c'est l'homme qui prime sur la fonction. *"Les nouvelles fonctions, plus transversales et aux critères non-définis, comme celles de directeur du développement durable par exemple"*, précise Marc Dumas, président de Business

> *La culture du secret explique les réticences des cadres dirigeants à déposer leur CV ou à répondre à une offre d'emploi sur intenet*

RECRUTEMENT ON-LINE

Expression et organisateur de la Nuit des métiers de l'entreprise.

Le problème de la confidentialité

"Pour le recrutement des cadres dirigeants, les entreprises françaises préfèrent encore passer par les chasseurs de têtes. 1 à 2 % de notre CVthèque contient des profils de cadres dirigeants qui vont du PDG au directeur financier, en passant par le directeur marketing ou le DSI", précise Bruno Brémond, directeur général de Monster pour l'Europe du Sud. Une part très faible. La culture du secret à laquelle est très attachée la France explique les réticences des cadres dirigeants, comme le fait remarquer Stéphane Amiot, directeur de Taléo pour la France, l'Europe du Sud et le Bénélux : *"déposer son CV ou répondre à une offre sur Internet expose le candidat à ce que son employeur en prenne connaissance via une recherche online ou le bouche-à-oreille. Le recrutement se fera systématiquement par Internet quand il offrira plus de confidentialité"*. Il est aussi question d'habitudes qui varient d'une fonction exécutive à une autre. Ainsi, *"le cadre dirigeant moderne, international et high tech se laissera facilement tenter par la Toile"*, assure David Guillocheau, directeur de Talentys. Dans ce sens, une étude menée par Monster montre que l'offre d'emploi en ligne est la plus importante dans les groupes de professions "marketing, publicité et RP" et "informatique et télécommunication". *"Le cadre classique de 50 ans qui travaille dans une grande entreprise, dans la pure tradition française, ne se retrouvera jamais sur ces sites. La question est de savoir si le cadre dirigeant a le profil "réseau social". Dans 90% des cas, c'est non",* poursuit David Guillocheau.

La remise en cause des intermédiaires

Tous les experts s'accordent toutefois sur une prédominance future d'Internet dans le processus de recrutement des entreprises, excluant les intermédiaires. D'abord en raison du coût : *"entre un cabinet de recrutement ou de chasse et Internet le budget passe de 20 000 à 500 euros et l'entreprise gagne en temps et en efficacité"*, assure David Guillocheau. Ensuite parce que les acteurs traditionnels que sont les cabinets de recrutement et de chasse *"n'ont pas encore les compétences internationales nécessaires. Les cadres dirigeants seront donc de plus en plus présents sur la Toile car leur recrutement est mondialisé"*, souligne Stéphane Amiot. *"Les recruteurs et chasseurs de têtes sont par ailleurs les premiers clients des job-boards et réseaux sociaux"*, souligne Bruno Brémond. Le portail Cadre-dirigeants.enligne-fr.com enregistre *"une hausse de 25 % des candidatures de cadres dirigeants. Ils n'ont pas été les premiers à entrer dans le processus - prudence oblige - mais depuis près de 3 ans ils sont de plus en plus présents"*, assure Vincent Feybesse, dirigeant d'Enligne, la société qui gère le portail. Les profils vont du *"dirigeant pessimiste qui veut se convaincre qu'il intéresse toujours le marché au DRH qui s'inclut dans un plan de licenciement"*. Pour cause, selon lui : *"les cadres dirigeants sont autant exposés que les autres aux aléas du marché de l'emploi. Des entreprises font faillite ou se réorganisent tous les jours, laissant sur le carreau certains dirigeants. Le réseau professionnel peut lui aussi s'effriter du jour au lendemain"*, particulièrement en période de crise. *"Si les cadres dirigeants sont moins nombreux, les postes aussi sont moins nombreux et un exécutif coûte cher. S'ils ont l'habitude de voir les entreprises se bousculer devant leur porte, la crise va changer la donne. Ils commencent à comprendre qu'ils doivent se manifester"*, ajoute Vincent Feybesse. Une nuance toutefois : les cadres dirigeants font néanmoins partie de la catégorie la moins touchée par le chômage avec un taux de 4 % pour le mois d'octobre 2008 selon l'Insee. Carole Bonneau-Friang, consultante senior chez Hudson, rappelle par ailleurs que *"même en période de crise les entreprises souffrent d'une pénurie de compétences. Les candidats choisissent encore les entreprises dans lesquelles ils veulent travailler"*, avec une tendance à croire que l'herbe est toujours plus verte ailleurs.

"Entre un cabinet de recrutement ou de chasse et Internet, le budget passe de 20 000 à 500 euros et l'entreprise gagne en temps et en efficacité"

"Les recruteurs et chasseurs de têtes sont par ailleurs les premiers clients des job-boards et réseaux sociaux"

D.R.

"Les réseaux sociaux sont une carte de visite interactive, référencée et régulièrement mise à jour. Il y a aussi des liens sur les articles écrits, les contenus extérieurs, les blogs... Le CV est plat, grâce aux réseaux sociaux, une dimension sociale s'ajoute", se félicite Olivier Fecherolle, DG de Viadeo.

La limites des job-boards

Les job-boards multiplient les initiatives pour attirer ces candidats tant recherchés. Avec en premier lieu une garantie d'anonymat. *"Les cadres dirigeants s'inscrivent de plus en plus car notre portail est anonyme, pourvu d'une partie privée"*, explique Vincent Feybesse, dirigeant d'Enligne, la société qui gère le portail Cadre-dirigeants.enligne-fr.com. Chez Monster également, la confidentialité est respectée, *"la possibilité de poster son CV avec des paramètres codés, de manière anonyme, étant laissée"*, explique Bruno Brémond qui reconnaît toutefois qu'un risque subsiste toujours de se retrouver dans les premiers résultats des moteurs de recherche si la personne indique le nom de la société pour laquelle elle travaille. *"Mais si un chef d'entreprise a des doutes sur les projets de son directeur, avec ou sans Internet, il les découvrira"*, se rassure le directeur général du site pour l'Europe du Sud. Reste que pour Olivier Fecherolle, les job- boards atteignent leurs limites auprès des employeurs en raison de *"la difficulté de constituer une CVthèque, qui en plus vieillit très vite. Les candidats ont également tendance à embellir les CV"*. Carole Bonneau-Friang, consultante senior chez Hudson, estime pour sa part que ces cadres ne se retrouveront sur les job-boards qu'en cas de chômage : *"ils utilisent les autres moyens de communication sur Internet pour attirer les recruteurs sans jamais se déclarer. C'est un vrai jeu de dupes. Ils ne font aucune démarche "push" pour rechercher un nouveau poste. Ils vont essayer de créer le buzz autour de leur profil, en publiant par exemple des articles sur des blogs, en participant à des forums, en étant présents sur les réseaux sociaux, etc. En étant régulièrement présents sur Internet, ils adoptent la stratégie de référencement sur le Web des entreprises. Ils se markètent eux-mêmes."*

"Il ne faut pas se leurrer, les personnes qui actualisent régulièrement leur profil sur les réseaux sociaux professionnels cherchent à être remarquées pour se placer"

La nouvelle donne des réseaux sociaux

Les cadres dirigeants privilégieraient ainsi les réseaux sociaux professionnels pour attirer indirectement les recruteurs. *"Il ne faut pas se leurrer, les personnes qui actualisent régulièrement leur profil sur les réseaux sociaux professionnels cherchent à être remarquées pour se placer"*, assure Carole Bonneau-Friang. Avoir une inscription sur Viadéo ou encore LinkedIn est donc le meilleur moyen de se faire remarquer mais c'est aussi *"une activité naturelle pour un cadre dirigeant. Bien plus que l'utilisation d'un job-board qui suppose une action volontaire"*, explique Olivier Fecherolle, directeur général de Viadéo. Les réseaux sociaux sont une carte de visite interactive, référencée et régulièrement mise à jour. *"Elle montre qui vous connaissez, ce qui est une information en soi. Il y a aussi des liens sur les articles que vous avez écrits, les contenus extérieurs, les blogs, etc. Le CV est plat, grâce aux réseaux sociaux, une dimension sociale s'ajoute"*, se félicite Olivier Fecherolle. Et, une fois de plus *"les cabinets de recrutements et de chasse sont les premiers clients"*. Les réseaux se multiplient. Si Monster prévoit de créer le sien, l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) a préféré se joindre au réseau LinkedIn afin de permettre aux 1,2 million de visiteurs uniques, 600 000 membres et 40 000 entreprises adhérentes, d'accéder aux fonctionnalités du réseau professionnel. Et d'entrer en contact avec les quelque 20 millions de membres LinkedIn. Les candidats ayant un compte sur le site de l'Apec pourront créer des passerelles entre leur secteur d'activité, leur marché et leur réseau. Ils auront la possibilité d'identifier à partir d'une offre d'emploi diffusée par l'Apec les membres de leur réseau qui travaillent dans l'entreprise ciblée ou qui travaillent dans le même secteur. Ils pourront enfin suivre l'actualité de leur réseau, les échanges entre les membres, et les consultations des différentes offres d'emplois. *"Même si la réalité du réseau n'est pas l'emploi, il reste une mine d'or pour les entreprises et les recruteurs"*, rappelle Olivier Fecherolle. Il en est un dont la vocation principale et affirmée est d'aider ses membres à trouver un emploi. Weavlink propose de mettre en relation les entreprises avec des étudiants de grandes écoles comme l'Essec, HEC, Edhec... destinés pour la majorité d'entre eux à occuper des postes d'exécutifs. Nicolas Bermond, son cofondateur, défend *"une démarche pour l'emploi qui privilégie le long terme ainsi qu'une démarche innovante pour les entreprises, différente du recrutement en ligne qui fonctionne sur le mode du "one shot". Les réseaux renvoient également une image des candidats plus positive que les job-boards". "Les recruteurs n'aiment pas les candidats actifs - ceux qui postent des annonces - car cela suppose le chômage, l'inactivité. L'attitude passive qui caractérise les cadres dirigeants membres de réseau est plus attirante"*, justifie Olivier Fecherolle. Loïc Douyère,

Le métier de sourcing

Les intermédiaires des intermédiaires

Avec Internet, le recrutement s'est largement complexifié. Les cabinets de recrutement et les entreprises doivent faire leur choix parmi les milliers de CV déposés sur des dizaines de job-boards - sites de recrutement en ligne. Leur faciliter la tâche est devenu un métier. *"Les cabinets de recrutement ont longtemps pensé que la valeur ajoutée d'Internet résidait dans le sourcing - processus d'identification des candidats correspondant aux profils recherchés par le client. C'est en fait dans la sélection qu'elle se trouve"*, explique Olivier Fecherolle, directeur général de Viadéo et cofondateur d'Opensourcing. Sa société, comme CvduNet et e-Consulting RH, avec lesquelles il a fondé l'association GP2S, propose des solutions de présélection et de préqualification de CV. *"Avec l'évolution du marché et du sourcing, un métier a vu le jour entre les job-boards et les cabinets de recrutement"*, explique Olivier Fecherolle. La mission de ces sociétés de sourcing est d'accompagner les recruteurs dans leur process en externalisant toute la phase amont de leur recrutement : rédaction, publication et catégorisation des offres sur les sites d'emploi, tri des CV, recherche dans les CVthèques ou parmi les autres sources disponibles sur Internet, préqualification des candidatures, etc. *"Au final nous ne transmettons que les meilleurs profils. Le recruteur peut ainsi se recentrer sur son cœur métier : rencontrer au plus vite de bons candidats."* Ces sociétés, dont les premiers clients sont les cabinets de recrutement, s'imposent désormais comme les intermédiaires de ces intermédiaires traditionnels.

"Un métier a vu le jour entre les job-boards et les cabinets de recrutement"

SC

Bien

POT DE DÉPART

Mieux

POT DE BIENVENUE

POUR CEUX QUI CHERCHENT TOUJOURS LE MEILLEUR

Cadremploi.fr

20 000 OFFRES D'EMPLOI | ALERTE E-MAIL | DÉPÔT DE C.V | CONSEILS CARRIÈRES

VOUS ÊTES RECRUTEUR ? CONTACTEZ-NOUS AU **0 820 862 000** (0,118€/mn)

RECRUTEMENT ON-LINE

Marketing de carrière

Marc Dumas, président de Business Expression et organisateur de la nuit des métiers de l'entreprise

"La fonction des cabinets de recrutement va devenir plus intéressante"

Le recrutement en ligne, outil de communication ou tendance de fond ?
Les modes de recrutement sont pluriels. Internet est à la fois un outil supplémentaire et un bouleversement dans le processus de recrutement. En effet certaines embauches ne peuvent se faire sur Internet. Je pense notamment aux postes internationaux. Pour d'autres profils aux critères non-définis pour des postes sensibles et des fonctions nouvelles, comme ceux de directeur du développement durable, par exemple, l'approche "one-to-one" est indispensable. Le recours à un chasseur de têtes est alors plus efficace que l'outil Internet.

La fin des intermédiaires que sont les chasseurs de têtes et les cabinets de recrutement ?
Leur fonction peut au contraire devenir plus intéressante. Plus il existe de l'information, plus le besoin de conseil pour la trier est indispensable. Ceux qui ne sauront évoluer vont disparaître. Les autres peuvent s'imposer en développant des activités de conseil en carrière et/ou de coaching. Ces métiers sont encore peu nombreux alors que les individus sont amenés à changer de poste, d'entreprise voire de métier au cours de leur vie. Les cabinets de recrutement, s'ils veulent survivre, doivent communiquer auprès des entreprises mais aussi des candidats en leur démontrant l'opportunité de chercher des emplois tout au long de leur carrière et pas uniquement en période de chômage, ne serait-ce que pour s'évaluer, se "benchmarker". Orienter stratégiquement les salariés dans leur processus de carrière apporte une valeur ajoutée.

La Nuit des métiers de l'entreprise 2008 ?
La Nuit des métiers s'appuiera sur 4 thèmes fédérateurs qui couvrent les 4 principales étapes du parcours professionnel de tous les individus. La première repose sur la formation : quelle école, quelle orientation ? Pourquoi certains secteurs comme la communication sont privilégiés par les jeunes alors qu'ils n'offrent quasiment plus d'emplois? Pourquoi d'autres secteurs comme les services Achats n'attirent pas ? La deuxième concerne les premiers pas dans l'entreprise : avant un salarié entrait dans une société comme on entrait dans les ordres : à vie. Les jeunes aujourd'hui arrivent comme des mercenaires. Nous nous interrogerons sur les moyens d'éviter un choc de culture entre les nouveaux et les anciens. La troisième concerne le manager et cadre confirmé qui se pose des questions sur la poursuite de sa carrière : doit-il rester à son poste, changer de service, d'entreprise, de métier ? Il doit en ressortir que la formation permanente et le renforcement de son réseau professionnel sont indispensables. La dernière étape concerne le senior : un livre blanc sur la situation des seniors en Europe sera présenté. Enfin, nous aimerions conclure avec l'intervention de Xavier Darcos, ministre de l'Education nationale, sur les moyens de réduire la fracture entre l'Ecole et l'Entreprise.

SC

cogérant du cabinet Florian Mantione Institut, est plus sceptique quant à la présence des cadres dirigeants sur les réseaux sociaux : *"s'ils utilisent beaucoup Internet, leur présence sur les réseaux sociaux ou les forums est assez réduite. Ce n'est pas leur univers. Les réseaux sociaux ont par ailleurs atteint leurs limites en vendant leur base de données à des cabinets de recrutement et de chasse qui se contentent désormais de faire de la mise en relation et vendent des CV"*. L'autre problème semble culturel, comme le souligne Nicolas Brémond : *"En France, avoir un réseau professionnel reste mal vu. Vous passez pour un opportuniste et un arrogant qui souhaite se mettre en avant. Pourtant, avoir un réseau amical est très positif"*.

Le recrutement par cooptation
"La meilleure façon de trouver un emploi, surtout pour un cadre dirigeant, est de chercher dans les relations", aime à rappeler David Guillocheau. Des sites de recrutement par cooptation voient le jour. Comme Jobmeeter qui propose une idée originale : des entreprises cherchant à recruter y proposent de rétribuer la personne qui leur présentera le candidat qu'elles retiendront. *"C'est la manière la plus efficace et économique de recruter, puisqu'en plus d'opérer un filtrage naturel, la rémunération du connecteur se fait au résultat. Ces sites permettent également de toucher des cadres dirigeants qui ne sont pas activement en recherche d'emploi"*, félicite David Guillocheau. Le réseau Weavlink favorise également la cooptation avec une plate-forme de 10 000 inscrits qui peuvent se rejoindre dans des groupes spécialisés. Côté recruteur, *"les réseaux sociaux qui se sont développés ces dernières années ont proposé d'autres opportunités de sourcing aux entreprises en leur permettant d'approcher plus directement les candidats de leur choix"*, souligne Domenico Catalano, responsable Europe continentale d'eFinancialCareer. Les plates-formes leur permettent en effet d'obtenir des informations instantanées, de les centraliser et d'avoir un retour sur investissement visible. Et de toucher en une seule fois des milliers de candidats potentiels.

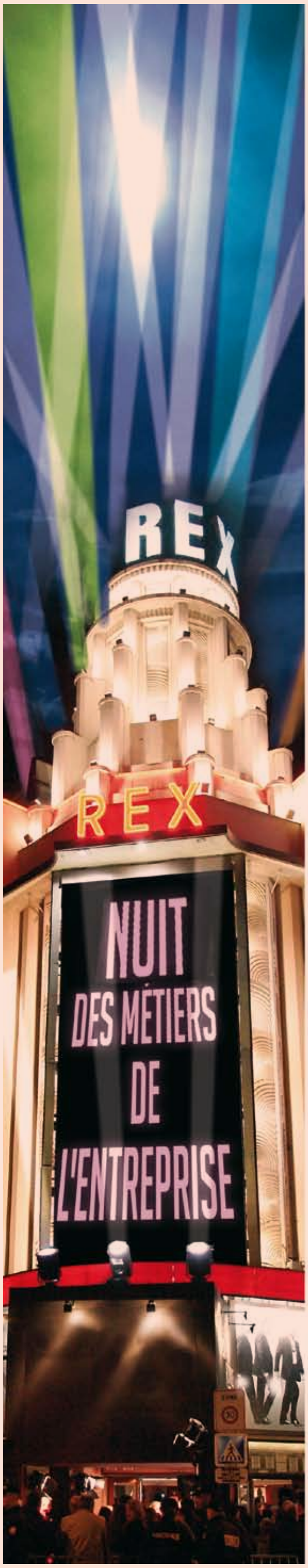
Quant aux entreprises...
Aux sociétés ensuite de convaincre. Leur présence sur la Toile est devenue indispensable. *"Elles doivent impérativement soigner leur image, leur communication Web"*, explique Carole Bonneau-Friang, consultante senior pour le cabinet Hudson. Les annonceurs font aujourd'hui face à des candidats exigeants, qui disposent d'une multitude de canaux pour rechercher un emploi. Selon l'Apec, 30 % des jeunes diplômés trouvent leur premier emploi en moins d'un mois. Les entreprises doivent être actives. *"Il n'est plus question d'image mais de réputation, moins question de plaquettes informatives que de ce qui se dit sur les forums, blogs et réseaux"*, prévient David Guillocheau qui préconise le développement de blogs *"plus humains que les sites. Cette qualité est essentielle quand on sait que la première raison de démission chez les cadres repose sur la qualité du management"*. ■

"Il n'est plus question d'image mais de réputation, moins question de plaquettes informatives que de ce qui se dit sur les forums, blogs et réseaux"

CHIFFRES CLES

78 % des Français préfèrent envoyer leurs candidatures par e-mail
4 % des Français déclarent passer par la traditionnelle lettre par courrier
66 % des Européens optent pour l'envoi de leurs candidatures par e-mail
Les sites d'offres d'emploi sont le troisième moyen le plus utilisé par les candidats dans une recherche d'emploi

HIMALAYA
CONSEIL
Vous souhaitez tester et développer votre activité de consultant autonome, rejoignez Himalaya Conseil, entreprise de conseil organisée sur le mode du Portage Salarial.
Quelques domaines d'interventions des consultants autonomes :
Qualité
RH
Informatique
Marketing
Gestion de projet
Marketing & Communication
Développement Commercial
Organisation
Management
Gestion de Patrimoine
HIMALAYA
CONSEIL
76 rue des Grands Champs 75020 Paris
Contactez-nous au 01 71 18 26 30 ou contact@himalaya-conseil.fr
www.himalaya-finance.fr / www.himalaya-conseil.fr / www.himalaya-conseil-leblog.fr
SARL au capital de 37 000 €
Membre de la CICF Management



L'événement de la rentrée 2009 !

La Nuit des métiers de l'entreprise

2500 personnes sont au rendez-vous pour découvrir un plateau exceptionnel d'experts qui échangent sur les 4 étapes majeures de la vie professionnelle !

Ce sont plus de quatorze organisations professionnelles, représentant tous les métiers de l'entreprise, qui se sont associées pour mettre en œuvre la deuxième édition de la Nuit des métiers de l'entreprise, ce 15 janvier au Grand Rex.

L'objectif : répondre aux enjeux qui se présentent désormais aux entreprises, à commencer par le travail en réseau et le développement d'outils et d'un vocabulaire commun.

Au programme : plus de 2500 visiteurs, plus d'une vingtaine de métiers différents représentés (DRH, responsable formation, responsable de l'organisation en entreprise...) , une cinquantaine d'intervenants pour trois heures de plateau TV.

Des thèmes variés et d'actualité y sont abordés : le développement durable, le rôle sociétal des entreprises, l'emploi des seniors, l'intégration et la formation des jeunes, la diversité, la mondialisation, les nouvelles technologies...

Conçue, produite et animée par Marc Dumas, co-animée par Patrick Lemattre, professeur en management et ressources humaines à HEC Paris, la Nuit des Métiers de l'Entreprise se déroule en quatre parties correspondant aux quatre grandes étapes de la vie professionnelle :
- 25 / 35 ans, les premiers pas dans l'entreprise de la « génération Y »,
- De 35 à 55 ans les professionnels aguerris face à l'heure des choix
- Les seniors passeurs de relais, formateurs, tuteurs mais aussi dirigeants
- De 17 à 25 ans, les jeunes face à l'entreprise et ses métiers

Associations Partenaires

adetem · afci · AFDCC · AFITEP · afope Institut de l'Organisation en Entreprise · ANDRH · Arseg · ASLOG · CDAF · CJD Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise · Pilotes de Processus · DCF Dirigeants Commerciaux de France · DFCG · G

Partenaires Entreprises & Médias

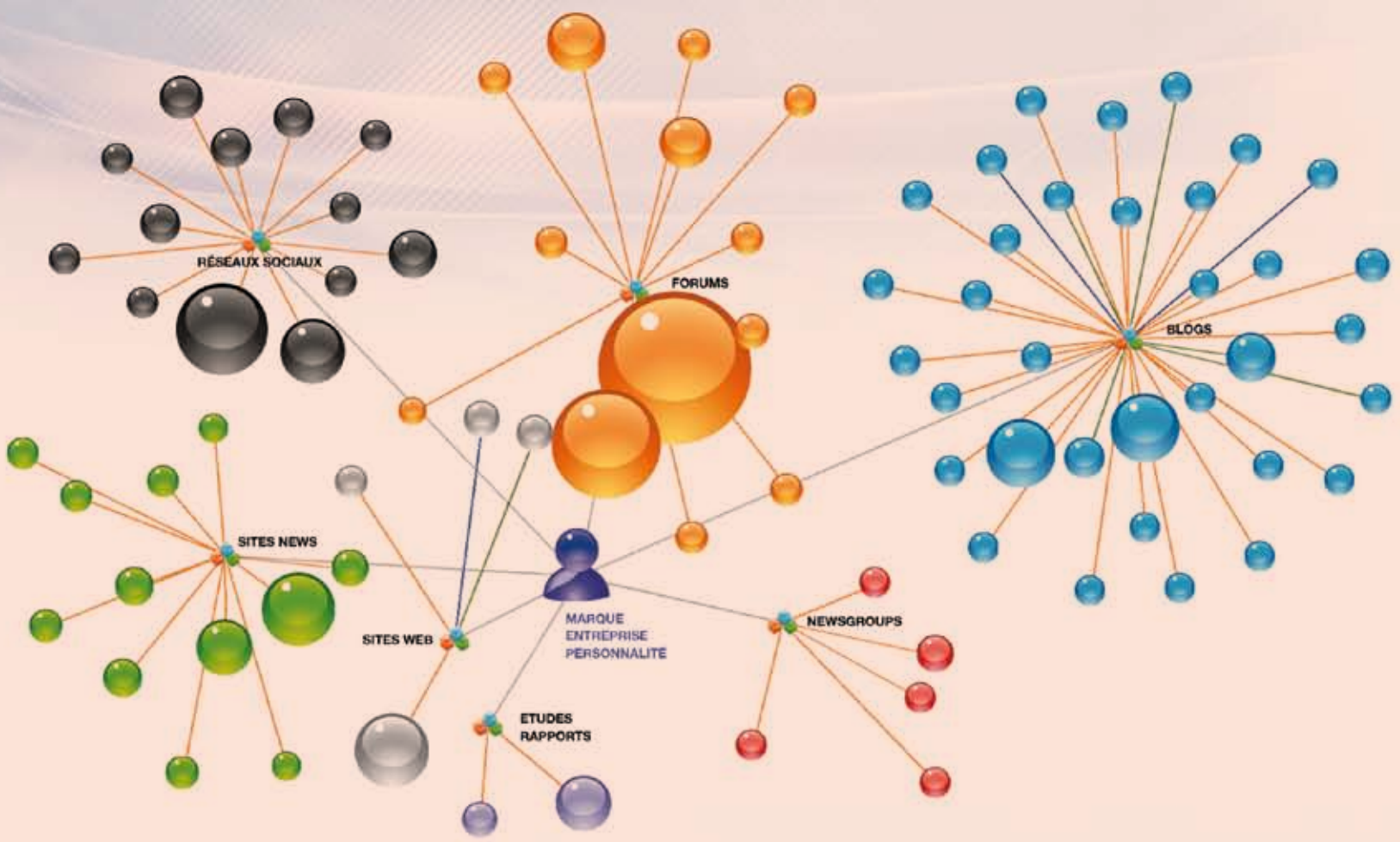
Groupe demos · Phone Régie · viadeo · Yin Partners · Focuscarrière · FocusCO · FocusRH · arseginfo · BFM La Radio de l'Eco · Échanges · Fonction Crédit · La Cible · GL events · Le nouvel Economiste · Personnel · Profession Achat · TRIBU · Mahola · F&C · Publi Décor · Jacquart · Grand Rex · Solutions

Yin Expression - Business Expression
52, avenue des Champs-Elysées - 75008 Paris - Tél : 01 45 61 62 21 - Fax : 01 45 61 62 63
E-mail : contact@business-expression.com - www.business-expression.com

www.spotter.com

Le futur de la Business Intelligence

Cartographier les univers d'influence, explorer les réseaux, analyser l'opinion, comprendre les positionnements et anticiper.



De la veille à l'analyse ... depuis 10 ans, la technologie au service de l'intelligence !

SPOTTER
Intelligent Monitoring & Analysis

Plateforme collaborative de veille
Tableaux de bord dynamiques
Cartographies des réseaux
Etudes Internet et médias sociaux
Tracking Open Web en continu
Veille Panel sur plus de 10 000 sources
Langues européennes, chinois, arabe, russe ...

PIGER – IDENTIFIER - SURVEILLER - ECOUTER – TRACKER - EXPLORER - MESURER – EVALUER - ANALYSER - POSITIONNER - CARTOGRAPHIER

INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'heure de la démythification

La gestion structurée de l'information, une nécessité pour toutes les entreprises, grandes et petites.

SIPA

La vraie IE, et non les légendaires barbouzeries en tous genres, "irrigue" d'information structurée les fonctions marketing, juridique, technologique, etc. permettant décloisonnement et partage du savoir. Une véritable révolution culturelle.

Par **Julien Tarby**

L'Intelligence économique (IE) a toujours eu mauvaise presse en France. C'est dans les esprits le domaine du brouillard, de la désinformation, de l'intox, de la manipulation. Pourtant, a contrario de cette image sulfureuse, l'IE vise simplement, dans sa définition moderne, à accélérer la croissance des sociétés en réunissant un maximum d'informations sur l'environnement business : clients, fournisseurs, concurrents, législations en vigueur ... Pour cela il s'agit de recueillir, trier et décrypter l'information, mais aussi de la communiquer à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Bref une structuration et mise en circulation des données - recueillies lors d'opérations de surveillance (protection, veille, influence). L'IE se distingue de l'espionnage économique car elle utilise exclusivement des moyens légaux. Mais elle exige une grande transversalité. Les PME, aux budgets plus limités, peuvent aussi se mettre dans la danse. Une conclusion qui est encore trop rarement tirée en France.

> L'Intelligence économique vise à accélérer la croissance des sociétés en réunissant un maximum d'informations sur l'environnement business

Le volume d'information disponible doublait tous les 7 ans dans les années 70 ; ce sera toutes les 10 heures en 2010 - si bien que, sans méthode, il devient quasiment impossible de localiser les informations nécessaires à la croissance de sa société. *"Il s'agit de rechercher, analyser, partager les informations indispensables pour permettre aux entreprises d'anticiper et d'agir sur leur marché"*, rappelle Patricia Auroy, présidente du Groupement des compétences pour l'information et la compétitivité (GCIC). Partager les informations avec l'ensemble de ses collaborateurs, s'enquérir des avancées de ses concurrents, des opportunités de croissance de son marché, de ses débouchés à l'international... Telles sont les préoccupations des 5 % de dirigeants français ayant opté pour ce que l'Institut français d'intelligence économique (IFIE) appelle *"le management par l'intelligence économique"*. On est bien loin des truculentes affaires de barbouzes en tous genres. *"Cela n'a rien à voir non plus avec le travail de détective privé. Les données recherchées sont d'ordre financier, technique, juridique, et les destinataires sont les responsables d'entreprise. Pas question de filature ou d'enquête pour rassembler des preuves à destination de personnes privées"*, précise André Added, président de l'IFIE. Dans nombre de grandes entreprises il existe des cellules d'intelligence économique qui font de la veille, c'est-à-dire un suivi de sites Web, une surveillance des entreprises du secteur, pour être les premiers informés sur l'environnement concurrentiel. Elles produisent aussi des études ad hoc (organisation commerciale d'un concurrent, benchmark de performance financière par segment de marché...). Enfin, elles animent un réseau de correspondants "veille" dans les pays et les centres de profit.

> *Partager les informations avec l'ensemble de ses collaborateurs, s'enquérir des avancées de ses concurrents, des opportunités de croissance de son marché, etc.*

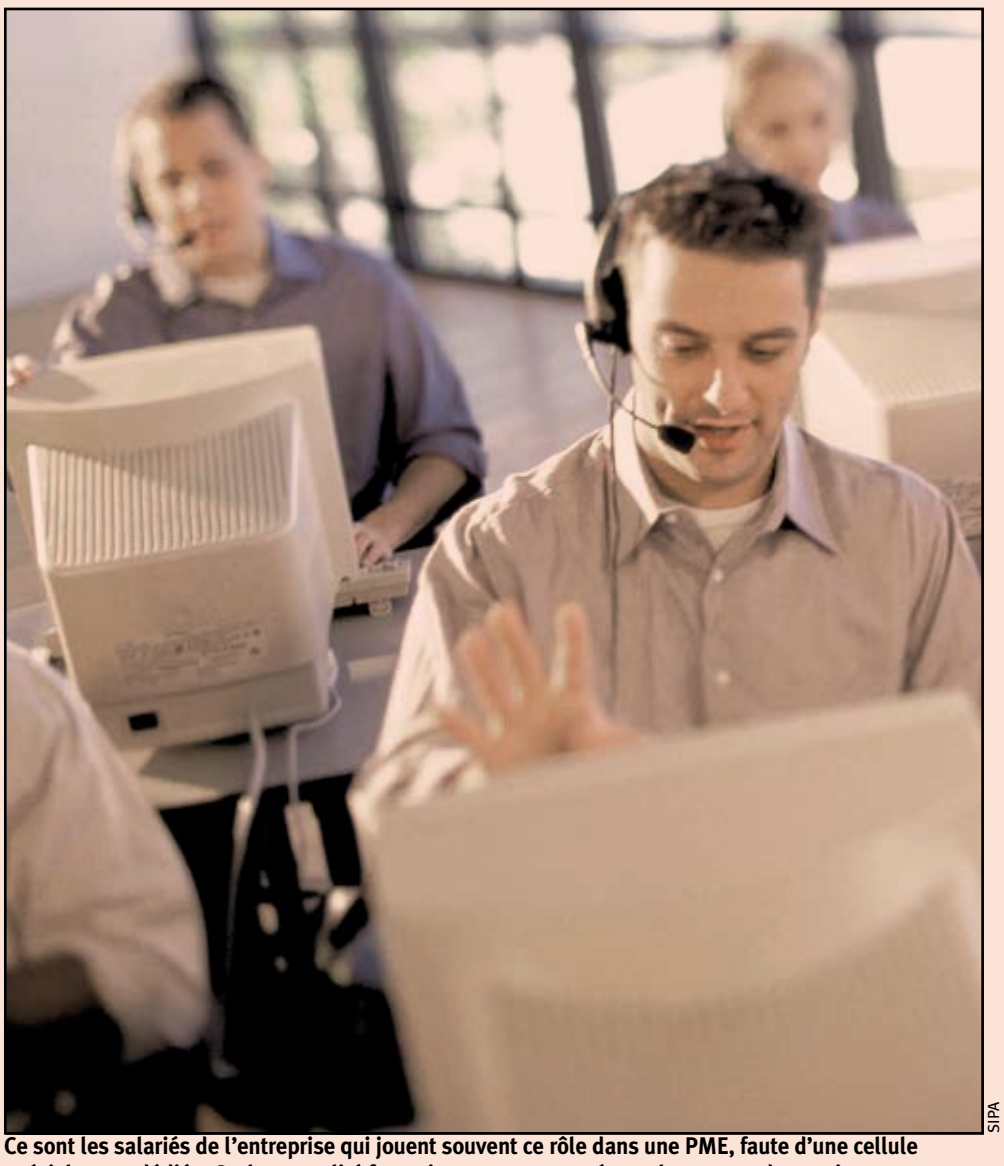
La propriété intellectuelle, nouveau vecteur de la création de valeur

La gestion des licences (brevets, marques...) représente à elle seule près des deux tiers des profits du groupe Thomson. Celui-ci possède

actuellement un portefeuille mondial de plus de 55 000 brevets, correspondant à des technologies numériques de l'image et du son. IBM, qui contrôle un portefeuille mondial de plus de 40 000 brevets, engrange désormais plus d'un milliard et demi de dollars de recettes par an à partir de licences et de ventes de ses actifs de propriété intellectuelle. Le capital physique (équipements, usines, biens fonciers, stocks…) a vu son importance relative décroître fortement en tant que facteur de production, au bénéfice du capital intangible (capital humain et organisationnel, propriété intellectuelle, réputation et position sur le marché…). Diverses études estiment qu'en moyenne les actifs immatériels représentent de 75 % à 90 % de la capitalisation boursière des grandes entreprises cotées, voire plus de 90 % dans le cas d'entreprises telles que Microsoft et Amazon. Les PME n'échappent pas au phénomène. L'affirmation de la propriété intellectuelle comme vecteur important de la création de valeur change la donne. L'entreprise ne peut plus se contenter de mettre un produit au point, de le commercialiser et de se refermer sur elle-même. Elle doit se tenir au courant de toutes les innovations et de tous les changements susceptibles d'influencer son environnement, au risque de se retrouver hors jeu très rapidement, de plus en plus rapidement dans un contexte de mondialisation. Cette évolution est prise en compte par certains fonds de capital-investissement – tels Intellectual Ventures (USA) – qui lèvent des capitaux auprès de grandes entreprises de haute technologie (Microsoft, Intel, Sony, Nokia, Apple, Google…) ou auprès des marchés financiers et promettent des taux de rendement élevés, sur la base d'achats de brevets, de programmes de gestion de licences ou de différentes techniques d'arbitrage. De même, d'après une note du centre d'analyse stratégique d'octobre 2008, des banques comme le Crédit Suisse Deutschland depuis 2005 ou Deutsche Bank depuis 2006 rachètent aux entreprises des brevets sur la base desquels elles constituent des fonds de brevets destinés à des investisseurs en quête de placements à fort rendement. Des banques – notamment au Japon (Intellectual Property Bank Corporation) et en Allemagne – acceptent dorénavant de considérer un brevet ou un portefeuille de brevets comme couverture de garantie pour l'octroi d'un prêt. Les brevets font l'objet d'opérations de cession-bail (lease-back) ou de titrisation, devenant par ce biais l'équivalent de titres hypothécaires. Des courtiers en technologies (BTG en Grande-Bretagne) s'attachent à faciliter des transactions portant sur des brevets, en recherchant des vendeurs ou acheteurs potentiels. De nouveaux intermédiaires apparaissent : ainsi des agents de gestion de licences aident des détenteurs à trouver des preneurs de licence. Sur Internet, des plates-formes d'échange en ligne contribuent à ce *"marché du transfert technologique"* (yet2.com, pl-x.com, innovationsmarkt.de…). Enfin, last but not least, des maisons de vente aux enchères mettent à l'encan des lots de brevets, notamment à Taiwan (via l'institut ITRI) et au Japon depuis 2003, aux États-Unis (avec le leader mondial Ocean Tomo Auctions depuis 2006) et en Allemagne (avec IP Auctions depuis 2007). Bref, le capi-

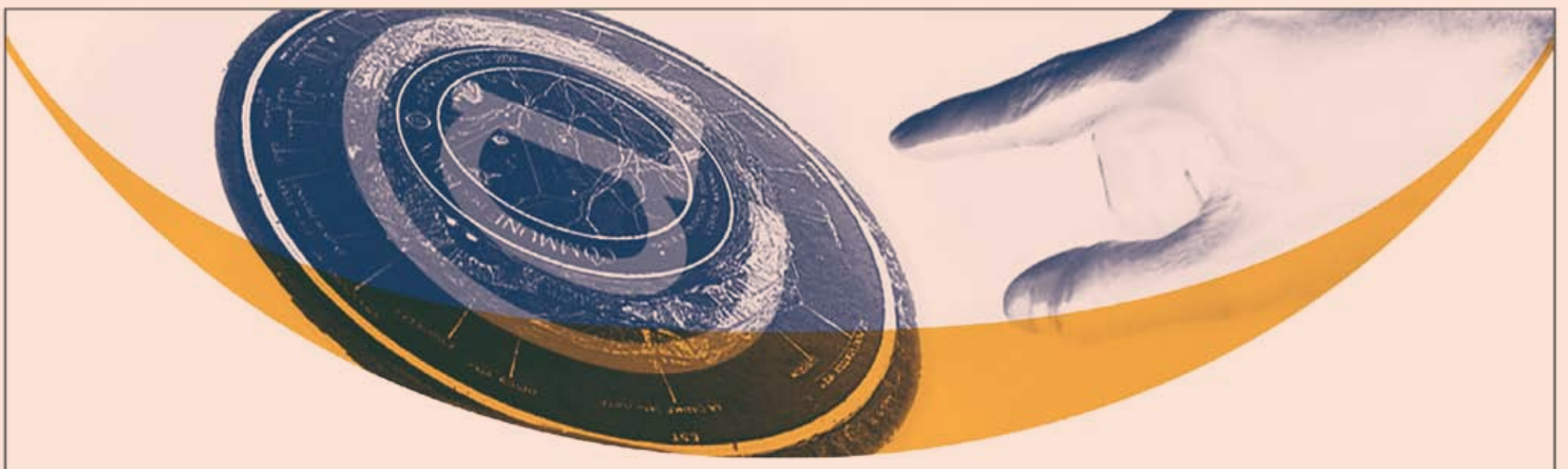
"En France nous en sommes encore au stade du "j'ai l'info, donc j'ai le pouvoir". Chez les Anglo-Saxons on est passé à "je fais circuler l'info, donc j'ai le pouvoir""

"Le Français considère que l'information lui appartient d'abord. Or, une information utile non utilisée constitue une perte sèche pour l'entreprise"



SIPA

Ce sont les salariés de l'entreprise qui jouent souvent ce rôle dans une PME, faute d'une cellule spécialement dédiée. Or, la mentalité française reste peu portée sur le partage du savoir.



Au coeur des flux d'informations diffusés sur Internet,
Ami Software

améliore votre prise de décision stratégique.

AMI Software vous permet
de capter et d'analyser
les informations stratégiques
afin de vous accompagner dans
vos décisions quotidiennes.

ami
Logiciels pour l'intelligence d'entreprise

AMI Software,
logiciels pour l'intelligence
d'entreprise.
www.amisw.com

Otor et Gemplus
Imbroglios financiers ou défaut d'intelligence économique ?

Il est bon de ne pas mélanger imbroglios financiers et défaut d'intelligence économique. Un exemple, l'affaire Otor : Le fonds américain Carlyle, qui a par le passé investi dans le secteur de la défense, prend des participations dans des entreprises en difficulté pour les restructurer et les revendre. Un pacte d'actionnaires signé le 12 mai 2000 lui a permis d'entrer dans le capital d'Otor, le spécialiste français du carton ondulé. Les termes du pacte permettent au fonds de prendre le contrôle de la société si celle-ci n'atteint pas les objectifs de rentabilité, ce qui se produit dès la fin 2001. En février 2002 les fondateurs d'Otor, Jean-Yves Bacques et Michèle Bouvier, assignent Carlyle en justice au prétexte que les objectifs auraient été secrètement modifiés, de sorte qu'ils soient non réalisables. Le litige financier perdure, une dizaine de procédures judiciaires sont lancées. *Les Echos* relaient les doutes du patron de Carlyle Europe, Jean-Pierre Millet, soupçonnant les dirigeants d'Otor d'avoir commandité la création du site Internet "stop Carlyle". En février 2004 une information judiciaire pour abus de biens sociaux est ouverte contre Jean-Yves Bacques et Michèle Bouvier. On les accuse d'avoir payé, grâce aux recettes de l'entreprise, des cabinets d'intelligence économique censés influencer les journalistes, les investisseurs, et, *in fine*, déstabiliser Carlyle. Perquisitions, fuites dans la presse... ont ponctué une lutte qui s'est propagée aux Etats-Unis : en août 2004 ils ont déposé une plainte visant Carlyle et la banque d'Otor, le Crédit Lyonnais, accusés de conflit d'intérêts. Ils ont été déboutés et le fonds a pris le contrôle du cartonnier en juin 2005.

D'autres affaires, en revanche, auraient peut-être mérité plus d'attention, et une cellule d'IE aurait peut-être évité bien des désagréments. Plus instructive en la matière, l'affaire Gemplus : en 1999 Marc Lassus, PDG du leader mondial de la carte à puce basé à Marseille, décide de faire entrer dans son capital un fonds américain, Texas Pacific Group (TPG). En juillet 2002 la presse évoque clairement une tentative de pillage technologique de la part de TPG. Trois ans trop tard. Le fonds a acquis 27 % des parts. En décembre 1999, le siège social de Gemplus est transféré au Luxembourg. Elle n'est donc plus une société de droit français. Elle entre en Bourse en décembre 2000. Mais l'explosion de la bulle génère résultats en berne et plans de restructuration. En février 2001, Jean- Pierre Delmas, directeur juridique Europe, reçoit un appel du PDG de Landis et Gyr, une société suisse rachetée par TPG en 1998 et qui vient de déposer son bilan. Même transfert du siège social au Luxembourg. Parmi les décisions des actionnaires américains figure le transfert de brevets aux Etats-Unis. Le directeur technologique est très lié à la National Security Agency (agence américaine de renseignements spécialisée en technologies). La révolution de palais orchestrée par Jean-Pierre Delmas et d'autres cadres échoue. S'ensuit une sollicitation des RG de Marseille, qui ne donne pas suite. La presse se focalise sur la querelle entre Antonio Perez, nommé PDG par TPG et Marc Lassus. Les deux sont poussés à la démission par le fonds. En février 2002, l'entreprise annonce 100 millions d'euros de pertes et 1 100 postes supprimés dans le monde, dont 400 en France. Les RG, la direction de la surveillance du territoire et le ministère de l'Industrie s'y intéressent enfin. Alex Mandl est nommé à la tête, ancien administrateur d'In-G-Tel, la société de capital risque... de la CIA. C'est cette affaire qui poussera Jean-Pierre Raffarin à commander un rapport à Bernard Carayon. En 2005 Canal + montre que Mandl et Bondermann - dirigeant de TPG - se sont rencontrés au sein du BENS (Bureau of Executives for National Security), une association de chefs d'entreprise américains engagés pour la sécurité nationale.

J.T.

Gemplus aurait peut-être mérité plus d'attention, et une cellule d'IE aurait peut-être évité bien des désagréments

tal immatériel de l'entreprise est de plus en plus valorisé, monétisé, et gare à celles qui oublient de suivre le mouvement. Selon certains spécialistes, l'ex-groupe sidérurgique Arcelor a insuffisamment pris en compte la valeur de ses centaines de familles de brevets européens (OEB) et américains (USPTO), ce qui a contribué à en faire une cible bon marché pour Mittal. Les données immatérielles, les informations s'échangent toujours plus grâce aux progrès technologiques.

Le blocage français en matière de partage de l'information

Pour que les décideurs d'une entreprise puissent réellement adopter - en plus d'une vision opérationnelle - une vision stratégique où ils sont au courant des dernières innovations et mutations du marché, de la position de leur entreprise par rapport à la concurrence, des risques et opportunités qui se profilent à l'horizon... ils doivent avoir une équipe derrière eux. *"Aujourd'hui, les dirigeants sont abreuvés d'informations qui, pour devenir des sources de profits, doivent être triées, recyclées et communiquées"*, explique le président de l'IFIE, André Added. Ce sont les salariés de l'entreprise qui jouent souvent ce rôle dans une PME, faute d'une cellule spécialement dédiée. Or, la mentalité française reste peu portée sur le partage du savoir. *"En France, le culte du secret perdure, si bien que nous en sommes encore au stade du "j'ai l'info, donc j'ai le pouvoir" alors qu'ailleurs – notamment dans les pays anglo-saxons - on est depuis longtemps passé à "je fais circuler l'info, donc j'ai le pouvoir"*, poursuit André Added, fustigeant un éternel *"latinisme exacerbé et jacobinisme centralisateur"*. Et d'ajouter : *"bizarrement, ce sont chez les cadres supérieurs que l'on observe les pires blocages. Ils entretiennent la segmentation de l'information en cultivant un esprit de chacun pour soi aux antipodes d'une démarche collective d'intelligence économique visant à responsabiliser chaque échelon de l'entreprise. Si une mutation ne s'opère pas au cours des trois prochaines années, ces entreprises perdront des marchés..."* Tout salarié participe par son savoir à la protection des biens matériels et immatériels relevant du patrimoine de l'entreprise. *"Contrairement au Japonais, le Français considère que l'information lui appartient d'abord et éventuellement ensuite à son entreprise. Or, une information utile non utilisée constitue une perte sèche pour l'entreprise"*, poursuit André Added. Des problèmes qui n'existent pas au Japon, où chaque salarié se devait de ramener une information clé à son chef d'entreprise après être parti à l'étranger. Dans les pays anglo-saxons les blocages ne sont pas aussi virulents. Selon un sondage 80 % des Américains respectent leur patron contre seulement 20 % des Français. Ceux-ci sont en général fâchés avec leur entreprise, ce qui ne facilite pas la mise en place d'une politique IE très horizontale.

Des entreprises développent à grands frais une technologie supposée innovante avant de découvrir que le brevet en a déjà été déposé par une autre

Conséquences fatales

"A Limoges la porcelaine s'effondre, et les principaux acteurs ne se sont jamais réunis pour trouver des solutions !", s'étonne André Added. Et de citer l'exemple des professionnels de l'argentique qui, pour avoir fait l'économie d'un travail de veille, n'ont pas vu venir le raz de marée de la technologie numérique auquel ils n'ont pu résister. Même chose avec ces entreprises qui développent à grands frais une technologie supposée innovante avant de découvrir que le brevet en a déjà été déposé par une autre. Un manque d'IE peut se

info codex
knowledge manager

Logiciel d'analyse de l'information non structurée

- Moteur de recherche d'entreprise
- Gestion des connaissances
- Outils de veille
- Classification automatique
- Indexation cross-linguale
- Bases de courriels
- Moteur sémantique pour site Web

Découvrez nos produits : InfoCodex France Sarl www.infocodex.fr
Rencontrez nous : contact@infocodex.fr Tél. : +33 (0)4 90 46 48 78

INTELLIGENCE ECONOMIQUE

D.R.

"Bizarrement, ce sont chez les cadres supérieurs que l'on observe les pires blocages. Ils entretiennent la segmentation de l'information en cultivant un esprit de chacun pour soi aux antipodes d'une démarche collective", explique André Added, président de l'Institut français d'intelligence économique (IFIE).

révéler désastreux aujourd'hui, quelle que soit la taille et la spécialisation de l'entreprise : *"même une PME sous-traitante d'un grand groupe peut être remplacée par une usine implantée en Chine ou au Brésil"*, déclarait Jean-Bernard Pinatel, président de la Fédération des professionnels de l'intelligence économique (1). Pourtant en France l'information circule rarement. C'est même souvent interdit entre le public et le privé. L'affaire du commissaire Patrick Moigne, chef de la brigade des fraudes aux moyens de paiement (BFMP) de la police judiciaire de Paris, mis en examen en mars pour avoir vendu des informations relatives au groupe pétrolier Total à une société d'intelligence économique, vient le rappeler – une pratique que les policiers surnomment la "tricoche". A contrario lorsque les armées américaines débarquent dans un pays, les industriels suivent derrière. *"Un général avait dénoncé cet état de fait, en disant que ses hommes mouraient pour que les industriels américains décrochent les contrats derrière"*, déplore André Added.

"Nous disposons en France des meilleurs concepts en IE, mais les Allemands, Anglais ou Américains, véritables messieurs Jourdain, la pratiquent au jour le jour sans vraiment le savoir"

Un début de prise de conscience

La publication en 1994 du rapport Martre - le premier à anticiper les effets de la mondialisation sur le tissu économique français - puis en 2003 du rapport Carayon, la nomination d'Alain Juillet au poste de "monsieur IE" du gouvernement et des affaires emblématiques telles Gemplus ou Otor (cf.encadré) ont fait prendre conscience du phénomène. L'IE commence à être aussi perçue comme une lecture de la mondialisation et une analyse des distorsions de concurrence. C'est une analyse globale, même si des secteurs comme la défense, l'énergie, la pharmacie ou l'aéronautique sont plus spécialement concernés. Alors que le député du Tarn Bernard Carayon se plaint dans son rapport que *"sur les 50 milliards d'euros investis chaque année en informatique, seul un milliard est consacré à la sécurité"*, la donne a un peu changé en quelques années. *"Le haut responsable de l'intelligence économique a réalisé 3 000 conférences en 5 ans. Ajoutez à cela le travail de fond des CCI"*, remarque André Added. Conséquence : *"on constate des velléités de demandes, le marché frétille"*. Les CCI occupent le terrain, mettent en place des structures d'aides et des plates-formes collaboratives, mais les cabinets privés ne sont pas loin. La profession dispose désormais d'une fédération (la FEPIE) et d'un cadre légal ; les métiers de l'intelligence économique sont désormais recensés à l'ANPE - qui facilite sa promotion auprès des entreprises. Résultat : *"il existe maintenant 70 formations, mais les jeunes ont encore du mal à trouver du travail, alors qu'ils représentent des plus-values énormes"*, ajoute le président de l'Institut français d'intelligence économique. Reste le plus difficile : orchestrer la révolution culturelle qui permettra aux entreprises de généraliser le concept à l'ensemble de ses collaborateurs. Un défi de taille qu'illustre Patricia Auroy du GCIC : *"nous disposons en France des meilleurs concepts en IE, mais les Allemands, Anglais ou Américains, eux, la pratiquent au jour le jour sans vraiment le savoir, à la manière de monsieur Jourdain : benchmarking, veille technologique, juridique..."*

Prérequis défensifs

"Nous proposons des cours pour bien exploiter un salon mais aussi pour se protéger des vols, qui paraissent anodins au premier abord, mais qui revêtent une certaine importance, comme les cartes de visite de toute l'équipe par exemple. Michelin, réputé pour sa culture du secret, s'est par exemple fait voler 2 pneus prototypes à un salon", explique André Added, président de l'IFIE. La France fait partie des pays qui ont une attitude défensive en matière de guerre économique, contrairement aux États-Unis, au Japon, à la Russie, à la Chine et à l'Allemagne, qui cultivent depuis toujours l'offensive. Des métiers ont ainsi uniquement un rôle d'identification des menaces : protection du patrimoine informationnel, de l'immatériel de l'entreprise qu'il faut protéger à la fois des hackers, des copies des brevets, de la contrefaçon...

"L'IE nécessite un investissement que beaucoup considérent comme une charge. Un peu comme l'assurance. On trouve ça cher, sauf quand l'accident survient"

Pragmatisme offensif

Mais une fois que l'on a protégé son entreprise, il faut être en mesure d'agir pour éviter de se voir imposer des normes qui freineront sa croissance. C'est pourquoi le secteur implique également un autre niveau d'expertise, plus offensif, qui relève de la gestion de l'influence. Aujourd'hui, l'information mal qualifiée est un danger. Pour s'en prémunir, il est essentiel de maîtriser les règles et les enjeux internationaux afin d'éviter de se laisser dicter ses choix par des idées non fondées. Comme celle qui voulait, il y a peu de temps, que les call-centers soient basés au Maroc parce que la main-d'oeuvre y était meilleur marché alors que la productivité y était également deux à trois fois plus faible. Cela implique études poussées et veille économique. *"Dans chaque PME de chaque secteur il faut un veilleur. Je commence toujours par conseiller de prendre un jeune stagiaire veilleur, misant sur le fait que le dirigeant de PME constate son utilité et ne puisse plus s'en passer. En effet celui-ci regarde avant tout son chiffre d'affaires, il n'a généralement pas le temps de s'intéresser aux informations qui concernent ses fournisseurs, ses clients..."*, déclare André Added, qui trouve dans la veille maints avantages : *"le commercial peut se rendre chez le prospect avec des informations particulières, ce qui peut lui permettre de remporter des contrats. Le veilleur va permettre au décideur d'avoir certaines clés en main pour conserver ses clients et même en gagner, sur de nouveaux terrains. Généralement les premiers qui y investissent gagnent le plus"*. Le schéma classique : définition de l'objectif, collecte, analyse, affinage. Une veille doit toujours avoir un but, elle ne peut tourner toute seule. Pour lui la personne spécialisée à plein temps sur la veille Internet est essentielle : *"tout le monde peut courir le 100 mètres, mais certains le font en 30 secondes. Certains sont spécialisés et ont une façon d'aller chercher qui est plus rapide"*, et de citer une étude suisse révélant qu'un chercheur passe les ¾ de son temps sur Internet, à la recherche d'informations. *"Il faut des professionnels, aptes à chercher sur tout. L'IE nécessite un investissement, que beaucoup limitent au maximum, le considérant comme une charge. Un peu comme l'assurance. On trouve ça cher, sauf quand l'accident survient. L'investissement doit être fait dans la durée, avec une vision de trois ans"*, précise-t-il. Cette démarche implique soit la constitution d'une équipe dédiée en interne, soit la sous-traitance du travail de veille pour un coût annuel oscillant de 3 000 à 30 000 euros selon le niveau de concurrence du marché et pouvant atteindre 1 million d'euros pour des missions plus vastes et des informations plus "limites"... *"10 % des données peuvent s'obtenir dans les poubelles des entreprises, en faisant parler les secrétaires ou en engageant la discussion avec des cadres d'une société concurrente, mais 90 % sont accessibles en toute légalité"*, reconnaissait François Libman, président de FLA Consultants, société spécialisée dans la recherche d'informations de source électronique (1). Et Patricia Auroy de préciser que des logiciels sont devenus abordables pour les PME : *"il ne faut pas voir l'IE comme une grande machinerie, même une entreprise de 3 personnes peut réaliser à son échelle de la collecte d'informations"*.

La vraie IE "irrigue" d'information structurée les fonctions de l'entreprise, permettant décloisonnement et partage du savoir

"Connected World"

Certes certains secteurs comme l'industrie pharmaceutique ou pétrolière, où les innovations sont scrutées, où souvent les commandes du concurrent sont passées au peigne fin pour voir ce qu'il achète, se sont toujours plus prêtés à l'IE. Mais celle-ci est maintenant nécessaire partout ailleurs. C'est une véritable guerre mondiale des idées qui se livre sur les forums de discussions, les sites Internet des ONG… qui trouve un relais auprès des intellectuels et des universitaires. Les entreprises se doivent de la surveiller et même parfois d'y participer. Autrefois, la grande majorité des sociétés françaises réalisaient 100 % de leur chiffre d'affaires sur le territoire national et pour éviter qu'une loi soit votée, les dirigeants allaient voir le député du coin. Aujourd'hui, la production comme les enjeux sont mondialisés. Désormais, aucune entreprise, pas même une PME, ne peut se couper sans risque du reste du monde. Qu'elle soit petite, moyenne ou grande, l'entreprise a besoin d'une stratégie pour déjouer ou prévenir les pièges, gérer les incertitudes. Les grands groupes ont des cellules spécialisées, généralement seulement destinées à la sécurité ou à l'investigation, ce qui n'est qu'un pan de la véritable IE, impliquant une remontée d'informations. C'est là que le bât blesse : la vraie IE, et non les légendaires barbouzeries en tous genres, "irrigue" d'information structurée les fonctions de l'entreprise, les domaines marketing, juridique, RH, technologique ou réglementaire, permettant décloisonnement et partage du savoir. Chaque employé est un maillon essentiel de la chaîne. Une véritable révolution culturelle que les PME, à dimensions plus humaines, sont peut-être plus aptes à réaliser. ■

(1) "Mondialisation oblige" de Caroline Castets, Nouvel Economiste n° 1387, du 10 au 16 mai 2007

CHIFFRES CLES

Une veille à portée d'ordinateur

90 % des données sont accessibles en toute légalité.

Grâce aux progrès technologiques le volume d'informations disponible doublait tous les **7 ans** dans les **années 70** ; ce sera toutes les 10 heures en 2010.

Instaurer une démarche IE - constitution d'une équipe dédiée en interne ou sous-traitance du travail de veille – coûte annuellement entre **3 000 et 30 000 euros** selon le niveau de concurrence du marché. On parle d'1 million d'euros pour des missions plus vastes et des informations plus "limites".

5 % des dirigeants français ont opté pour *"le management par l'intelligence économique"* d'après l'IFIE (Institut français de l'intelligence économique).

Le haut responsable de l'Intelligence économique a réalisé **3 000** conférences en 5 ans auprès des PME.

J.T.

PRENEZ UNE INFORMATION D'AVANCE

- DIANE
- AMADEUS
- ORBIS
- ZEPHYR
- OSIRIS
- MINT GLOBAL...

Un service modulaire adapté à vos besoins qui porte sur un fond documentaire de plus de 50 millions d'entités.

Des outils d'informations au service de :

- La veille et le suivi de l'actualité M&A
- L'aide à la valorisation de cibles
- La réalisation d'analyses financières fondées sur des comparables
- La conduite d'études de marché
- La réalisation d'études fiscales (transfert pricing)

Des services reconnus pour :

- La fiabilité et l'harmonisation des données financières proposées
- La richesse des données extra-comptables offertes
- La flexibilité du logiciel d'indexation et de restitution des données

conté de ciel

Pour plus d'informations, connectez-vous sur www.bvdep.com

OU contactez le **01 53 45 46 00**

BUREAU VAN DIJK
EDITIONS ELECTRONIQUES

Rare
PIPER HEIDSIECK
CHAMPAGNE
MILLESIME 1999
Rare
PIPER-HEIDSIECK
L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.